



الإدارة المعاصرة

دورية علمية متخصصة ومسجلة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

● تحليل أثر العوامل التنظيمية
والشخصية في اعتبار الذات في بيئة
العمل.

د. محمد بن عبدالله البكر

● مراجعة الحسابات العامة في المملكة
العربية السعودية: آراء المراجعين في
ديوان المراقبة العامة.

د. أحمد بن عبدالقادر القرني

● جرائم الحاسب الآلي والإنترنت:
الصعوبات التي تعترض المكافحة.

د. أسامة بن غانم العبيدي

● عرض نقدي لكتاب: الرقابة الإحصائية
على العمليات.

د. الشربيني شوقي السيد

● الإدارة العامة التعاونية: تقييم ما نعرفه
وكيفية معرفته.

تأليف: مايكل مكفووير

ترجمة: أ.د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان

راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي

ردمد: ٩٠٣٥-٢٥٦٠
ISSN.02569035
رقم الإيداع: ١٤/٠١٣٧

الإدارة والمالية

فى هذا العدد

• تحليل أثر العوامل التنظيمية والشخصية فى اعتبار الذات فى بيئة العمل.

د. محمد بن عبدالله اليكر

• مراجعة الحسابات العامة فى المملكة العربية السعودية: آراء المراجعين فى ديوان الرقابة العامة.

د. أحمد بن عبدالقادر القرني

• جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، الصعوبات التى تعترض المكافحة.

د. أسامة بن غانم العبيدي

• عرض نقدي لكتاب: الرقابة الإحصائية على العمليات.

د. الشرييني شوقي السيد

• الإدارة العامة التعاونية، تقييم ما نعرفه وكيفية معرفته.

تأليف: مايكل مكفواير

ترجمة: ا.د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان

راجع الترجمة: د. محمد منير الأمصحي

دورية علمية متخصصة وحكومية
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

حقوق الطبع محفوظة
لمعهد الإدارة العامة

الإدارة المناهج

• المجلد الثامن والأربعون
• العدد الأول

هيئة التحرير

المشرف العام

أ. د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان
نائب المدير العام للبحوث والمعلومات المكلف

رئيس التحرير

د. طلال بن عايض الأحمد
مدير عام مركز البحوث

الأعضاء

د. عبدالمحسن بن فالح اللحيد
د. فهد بن خلف البادي
د. عبدالله بن مسفر الوائلي
د. مجلان بن محمد الشهري
د. رضا إبراهيم عبدالقادر صالح
د. محمد جمال ذنيبات

سكرتير التحرير

أ. سعود بن غالب الهاجوج

تُعبر البحوث والدراسات والمقالات التي تنشر في الدورية عن آراء
كاتبها، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المعهد.

دورية الإدارة العامة



- ترحب الدورية بمشاركة الكتاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقاً للشروط والقواعد والمواصفات التالية:
- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التي لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمي في الكتابة.
 - تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التي لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
 - يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر في الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سري إلى محكمين متخصصين في موضوع العمل العلمي.
 - تُشعر الدورية صاحب العمل العلمي المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلزمات من العمل المنشور.
 - العمل الذي يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
 - تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمي الذي يجاز نشره.
 - لا يعاد نشر أي عمل علمي نشر في الدورية بأي شكل من الأشكال أو بأي لغة في أي جهة أخرى إلا بإذن خطي من رئيس التحرير.
 - في حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي.
 - تعتبر الأعمال التي تنشر في الدورية عن آراء كاتبها، ولا تعبر بالضرورة عن رأي المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالي:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail: journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

الموقع الإلكتروني:

قواعد النشر فى الدورية

- يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون مَسْمُة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:
- ١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.
 - ٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.
 - ٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعاً على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.
 - ٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:
 - الفلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
 - الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
 - يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.
 - ٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.
 - ٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.
 - ٧ - التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

١- الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:
(الحمد، ١٤١٢هـ). (Deming, 1986)
- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقته الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:
، الحمد (١٤١٢هـ). (Deming 1986)

- إذا ورد اسم المؤلف في نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتب بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:
(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السناري، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفي نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:
(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب).

(AL-Hamad, 1994a)

(AL-Hamad, 1994b)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر في المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:
خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ).

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفي المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:
خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ).

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(Deming, 1986: 9)

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤)

Deming, (1986: 30)

(الحمد، ١٤١٣: ٢٠)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه في متن البحث أو الدراسة في قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية في قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية في صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية في صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالي:

- البحوث والدراسات:

الطويل، محمد (١٤١٠هـ). «التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته»، الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥ : ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Critique and suggested research directions". **Journal of Management Studies**, 31 : 405 - 431.

ج - الكتب:

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey - Bass

د - فصل في كتاب:

- الشقاوي، عبدالرحمن (١٤١٦هـ). أجهزة التنمية الإدارية. في محمد الطويل وآخرون، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية:

- التقرير الإحصائي السنوي (١٤٢٠هـ). الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني.

- نظام معهد الإدارة العامة الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ٢٤/١٠/١٣٨٠هـ.

- قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠) وتاريخ ٥/٧/١٣٨٢هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإداري ولجنة إدارية تحضيرية.

و - الرسائل الأكاديمية:

- Almaayouf, S. M. (1993). **Factors Influencing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكتروني

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقي:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين في المثال التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Electronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقي والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Electronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From <http://jbr.org/article.html>

٢ - المقالة المنشورة في دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
<http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html>

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب في دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler, S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A. (1993). Role of early supervisory experience in supervisor performance. *Journal of applied Psychology*, 78, 443-449. Retrived October 23.2000, from PsycARTICLES database.

ثانياً - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة في نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J., Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M., et al. (1998, July). Videocounseling for Families for rural teens with epilepsy-- Project update. Telehealth News, 2(2) Retrieved form <http://www.telehealth.net/subscribe/newsletter4a.html>

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة إليها إلى الكاتب والتاريخ:

GYUth WWW user survery. (n.d.). Retrieved August 8, 2000, from http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey_1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على مواقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou, L., McClintock, R., Moretti, F., & Nix, D.H. (1993). Technology and education: New wine in bottles: Choosing pasts and imagining educational futures. Retrieved August 24, 2000, from Colombia University, institute for learning Technologies Web site: <http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel.htm>

قواعد نشر عروض الكتب:

١ - شروط عامة:

- ♦ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
- ♦ أن يكون معد العرض النقدى متخصصاً فى نفس المجال العلمى للكتاب.
- ♦ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
- ♦ أن يكون الكتاب مرجعياً وحديث النشر.
- ♦ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN / ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب
- فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه
- المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد
- بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:
- ♦ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق
- استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

❖ جودة أساليب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.

❖ الإسهامات العلمية التي قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئاً جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السبلات الموجودة في العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التي وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذي يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدي من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التي حوّاها الكتاب إلى جانب أي مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى في الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتي:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

- ١ - مقاس المتن (٢٠ اسم عرضاً $17,5 \times$ اسم ارتفاعاً) + اسم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائي ١٨,٥ اسم.
- ٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادي (١٤) على الويندوز أو منى عادي (١٤) على بيئة الماكنتوش.
- ٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.
- ٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.
- ٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادي بحجم (١٢).
- ٦ - ينسخ التمهيش (التعليق) العري - إن وجد - في ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادي (١٠) على الويندوز أو منى عادي (١٠) على بيئة الماكنتوش.
- ٧ - في الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.
- ٨ - في الفقرات المرقومة التي تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثاني وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:
١ - الخطوة الأولى في التحليل الهرمي: هي تجزئة المشكلة ووضعها في شكل هرمي وذلك بتحديد المعايير المؤثرة في اتخاذ القرار والبدائل التي تتم مقارنتها.

ثانياً - العناوين:

- ١ - ينسخ العنوان الرئيسي بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.
- ٢ - يصف العنوان الفرعي بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.
- ٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.
- ٤ - يصف العنوان المتفرع (الثاني) وما يليه بخط آريل Arial عادي (١٤) على الويندوز أو منى عادي (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثاً - الجداول والأشكال:

- ١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكتوش.
- ٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكتوش.
- ٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادي (١٢) على الويندوز أو منى عادي (١٢) على بيئة الماكتوش.
- ٤ - إذا كان هناك مجموع في نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكتوش.

رابعاً - المراجع:

- ١ - تصف المراجع العربية في آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادي (١٢) على الويندوز أو منى عادي (١٢) على بيئة الماكتوش.
- ٢ - تصف المراجع الأجنبية في آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادي بحجم (١٠).

الصفحة	المحتويات
	● تحليل أثر العوامل التنظيمية والشخصية في اعتبار الذات في بيئة العمل.
١	د. محمد بن عبدالله البكر
	● مراجعة الحسابات العامة في المملكة العربية السعودية: آراء المراجعين في ديوان المراقبة العامة.
٣٧	د. أحمد بن عبدالقادر القرني
	● جرائم الحاسب الآلي والإنترنت: الصعوبات التي تفرض المكافحة.
٦٩	د. أسامة بن غانم العبيدي
	● عرض نقدي لكتاب: الرقابة الإحصائية على العمليات.
١١٥	د. الشرييني شوقي السيد
	● الإدارة العامة التعاونية: تقييم ما نعرفه وكيفية معرفته.
	تأليف: مايكل مكفواير
	ترجمة: أ. د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان
١٣١	راجع الترجمة: د. محمد منير الأصبحي

تحليل أثر العوامل التنظيمية والشخصية في اعتبار الذات في بيئة العمل

الدكتور محمد بن عبد الله البكر
أستاذ السلوك التنظيمي المساعد
معهد الإدارة العامة - الرياض

● دورية الإدارة العامة

● المجلد الثامن والأربعون

● المـــــــعد الأول

● مـــــــرم ٤٢٩ هـ

● يناير ٢٠٠٨ م

♦ محمد بن عبد الله البكر ♦

تحليل أثر العوامل التنظيمية والشخصية في اعتبار الذات في بيئة العمل

ملخص:

تعد الصحة النفسية والتوافق النفسى للفرد العامل أمراً ذا أهمية لمنظمات العمل؛ لذا تولى الأديبات العلمية الخاصة في حقل واختصاص علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعى «مفهوم اعتبار الذات، أهمية كبرى، وذلك من خلال دراسة العوامل والشروط الذاتية والبيئية التى تتشكل من خلالها معالم الذات وتتفاعل مع البيئة المحيطة. وفقاً لذلك سعت هذه الدراسة إلى قياس مستوى اعتبار الذات لدى العاملين فى الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية، إضافة إلى تحديد أثر العوامل الشخصية والتنظيمية فى تشكل مستوى اعتبار الذات.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائى ارتفاع متوسط درجات اعتبار الذات عند عينة الدراسة، كما دلت نتائج تحليل الانحدار على أنه من أهم العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة فى مستوى اعتبار الذات: الاستقلالية فى العمل، والترقية الوظيفية، والمستوى الاجتماعى - الاقتصادى، ومدة الخدمة فى الرتبة الحالية، كما اتضح من نموذج الانحدار أهمية متغير الاستقلالية فى العمل من حيث تأثيره فى اعتبار الذات عند عينة الدراسة. لذا دعمت هذه الدراسة نتائج الدراسات السابقة خاصة فيما يتعلق بالمتغيرات المشار إليها آنفاً.

تواجه الكثير من منظمات العمل فى الوقت الحاضر ضغوطاً وتحديات كبيرة محلية ودولية تتمثل بشكل رئيسى فى التوقعات المستمرة نحو تعزيز فاعلية وكفاءة أدائها. ولأن هذه التوقعات دائمة التحديث والتغير فيما يتعلق بالمعايير وأسس المقارنة، فقد فرض هذا على هذه المنظمات تحدياً كبيراً تمثل فى استمرار متطلبات التغيير والتجديد فى بنيتها وأدائها وذلك لمواكبة التوقعات المحلية والدولية للمستفيدين والمتعاملين معها.

تشتمل منظمة العمل على ثلاثة مكونات رئيسة تتمثل فى:

١- الجانب السياسى (الإدارى) المتعلق بالأنظمة واللوائح والقرارات المحددة لأهداف وأسلوب وكيفية أداء المنظمة.

٢- الجانب المادى المتمثل فى جميع المستلزمات والتجهيزات المادية (المباني، وسائل وأجهزة التقنية والخدمات ... إلخ).

♦ أستاذ السلوك التنظيمى المساعد بمعهد الإدارة العامة - الرياض.

٢- الجانب الإنساني (المورد البشري) المتمثل في جميع العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية والإدارية (القوى العاملة). ورغم أن العناصر الثلاثة السابقة تعد أساساً لديمومة وحركية منظمة العمل وحيويتها، إذ تعمل هذه العناصر بطريقة متكاملة لتحقيق الأهداف والنشاطات المناطة بمنظمة العمل، إلا أن العنصر البشري يعد المرتكز الأساسي في عملية تفعيل وتحقيق أداء العنصرين الآخرين.

إن هذه الأهمية المتنامية لدور العنصر البشري في دعم وتميز كفاءة وفعالية عمليات الإنتاج لمنظمات العمل، أوجب على المختصين في حقل علم الاجتماع وعلم السلوك التنظيمي توجيه وتركيز دراساتهم بشكل خاص على دراسة نشاط العاملين داخل منظمات العمل، وذلك من حيث تحليل وتفسير مجموع العوامل والمتغيرات التي تتعلق بحالة البناء (التكامل) النفسي عند العاملين، وهي بدورها تؤثر في مدى مستوى التفاعل لديهم داخل منظمة العمل ضمن بعدين أساسيين هما:

- البعد الشعوري العاطفي المتمثل في قدرة واستعداد الفرد (الموظف) على الاتصال والتعامل مع الآخرين (الزملاء، الرؤساء، المرؤوسين والمستفيدين) في بيئة العمل بطريقة وأسلوب فعال وبناء.

- البعد الوظيفي المتمثل في قدرة واستعداد الشخص (الموظف) لأداء المهام والمسؤوليات المتعلقة بطبيعة الاختصاص المهني (العمل الموكل إليه).

مشكلة الدراسة:

تسمى الكثير من منظمات العمل في الوقت الراهن إلى تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية في مخرجاتها، إذ أملت التطلعات المحلية والضيوف الخارجية على منظمات العمل سواء في القطاع الخاص أو العام ضرورة واستمرار رفع مستوى الأداء وكفاءته في عملياتها الإدارية والإنتاجية. وعلى الرغم من أن حالة التحديث والتغيير في أساليب الأداء والإنتاج لمنظمات العمل متجددة وسريعة كاستخدام الميكنة وتطبيقات الحكومة الإلكترونية، إلا أن الإنسان يظل محور الرخى والمتغير الرئيسى فى عجلة الأداء والإنتاج.

لذا فإن البعد الوظيفي يتأثر بشكل رئيسى بالبعد الشعوري العاطفي، ووفقاً لذلك يمكن القول إن كفاءة وفعالية أداء العاملين داخل منظمة العمل ترتبط بالحالة الذاتية

للفرد العامل، إذ إن حالة التوافق والتوازن النفسى للموظف تعد عاملاً مهماً في عملية تفاعله مع الجهاز أو المنظمة التى يعمل فيها، ومن ثم يحسن هذا من أدائه ويرفع من مستوى الإنتاجية لديه.

تتمحور مشكلة هذه الدراسة فى السعى نحو تقييم مستوى حالة اعتبار الذات عند عينة الدراسة من العاملين فى القطاع العام من جانب والبحث عن العوامل والمتغيرات الشخصية والتنظيمية ذات العلاقة بالبيئة والمحيط التنظيمى لمنظمة العمل (الجهاز الإدارى) وهى من شأنها التأثير فى مستوى اعتبار الذات عند العاملين من جانب آخر.

أسئلة الدراسة:

وفقاً لمشكلة الدراسة، فإن أسئلة البحث تتحدد فيما يلى:

- ١- ما مستوى اعتبار الذات لدى موظفى الأجهزة الحكومية الملتحقين بالبرامج التدريبية والحلقات التطبيقية بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية.
- ٢- ما مدى تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية التالية: المستوى الاجتماعى - الاقتصادى، الاستقلالية فى العمل، ومدة الخدمة فى المرتبة الحالية، ومدة الخدمة فى الوظيفة الحكومية، والعمر، والمستوى التعليمى، وطبيعة العمل، والدخل الشهرى والمرتبة الوظيفية فى اعتبار الذات لدى موظفى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تعد الدراسات الخاصة بمفهوم «الذات» فى حقل واختصاص علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعى ذات أهمية كبرى، وذلك لما لها من دور كبير فى السعى المستمر نحو اكتشاف الذات الإنسانية وتحديد أهم المعالم التى تتشكل من خلالها، إضافة إلى تحديد العوامل والشروط التى تتفاعل ضمنها هذه الذات. ووفقاً لهذا الافتراض العلمى تبرز أهمية هذه الدراسة فى أربعة جوانب رئيسية هى:

- ١- إثراء ودعم الأدبيات العلمية المتعلقة بدراسة مفهوم اعتبار الذات والعوامل المؤثرة فى ذلك خاصة باللغة العربية.
- ٢- ندرة ومحدودية الدراسات والبحوث باللغة العربية فى مجال اعتبار الذات (Self-Esteem) وذلك نظراً لأن معظم الدراسات والبحوث العلمية التى أجريت

وتجرى ضمن مجتمعات أمريكا الشمالية وأوروبا، مما أدى إلى وجود قلة ونقص ملحوظ في هذه الدراسات خارج إطار تلك المجتمعات (Heine, et al. 1999:766).

٣- إن تقاوم حالة شعور عدم الرضا بين العاملين التي تنتج بشكل رئيس عن مستوى متدنٍ من الإحساس باعتبار الذات، تؤدي إلى حالة من الاغتراب (الانفصال) النفسى (Psychological Alienation) بين الفرد والجهاز الذي يعمل فيه، وهو يؤدي بدوره إلى واقع من الاغتراب المهني عند الفرد (Work Alienation).

وتجدر الإشارة إلى أن عملية الاغتراب النفسى تتمثل في عدم شعور وإحساس الفرد العامل (الموظف) بالمسئولية والالتزام الذاتى نحو العمل والجهاز الإدارى وذلك من حيث عدم الرغبة أو المبادرة إلى القيام بالواجبات والمسئوليات المناطة به. كما أن حالة الاغتراب المهني تبرز من خلال ارتباط أو التزام الفرد العامل بأنشطة مهنية (وظيفية) خارج إطار المنظمة التي يعمل بها.

لذا تبرز أهمية الدراسة من هذا الجانب بوصفها محاولة للسمى نحو تحديد المتغيرات والعوامل الشخصية والتنظيمية التي من شأنها دعم وتميز مفهوم الاستثمار (التوظيف) الذاتى في العمل (Work Self-Investment).

٤- تتجه أدبيات الإدارة العامة في الوقت الراهن إلى إبراز وتأكيد أهمية دراسة وتحليل العنصر البشرى داخل منظمة العمل، وذلك لاعتباره مفصلاً أساسياً في العملية الإنتاجية.

٥- كما تبرز أهمية دراسة اعتبار الذات من حيث تنامي مسئولية منظمة العمل في دعم وتميز سلامة وصحة العاملين (الموظفين) النفسية والعقلية، من خلال إتاحة واتباع الشروط والظروف التنظيمية المفضية إلى ذلك. إذ تشير نتائج الدراسات إلى أن الحالات التي يعاني فيها الأفراد من تدنى اعتبار الذات (Low Self-Esteem) ترتبط بشكل كبير بالشعور بحالة من الاكتئاب (Watson, et al. 2002).

لذا تتبلور أهمية دراسة اعتبار الذات لمنظمات العمل من حيث مساهمتها في عملية تطوير وتحسن أداء العاملين ودعم وتميز تفاعلهم الإيجابي داخل منظمة العمل (Spreitzer, 1995:1446)، إذ تعتبر حالة اعتبار الذات في الكثير من أدبيات علم النفس الاجتماعى «دافعاً ومحركاً أساسياً لسلوك الإنسان» (Rosenberg, et al. 1995: 145; Stets, J. & P. Burke 2000: 233).

منهجية الدراسة:

١- منهج البحث العلمى المستخدم:

بناء على مشكلة الدراسة المتمثلة فى السعى نحو تقييم مستوى حالة اعتبار الذات، وتحديد العوامل والمتغيرات الشخصية والتنظيمية التى من شأنها التأثير فى مستوى اعتبار الذات عند العاملين فى القطاع العام، عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفى التحليلى بأسلوبه المسحى. علماً أن أسلوب المنهج المسحى يتيح استقصاء أعلى نسبة من أفراد مجتمع البحث موضع الدراسة.

٢- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين فى الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية الذين يشغلون الوظائف الإدارية التالية: تنفيذية، إشرافية وقيادية، والمقبولين فى البرامج التدريبية والحلقات التطبيقية بمعهد الإدارة العامة خلال الفصل التدريبى الرابع من عام ١٤٢٥/١٤٢٦هـ، والفصل التدريبى الأول والثانى من عام ١٤٢٦/١٤٢٧هـ.

وقد قدر مجتمع الدراسة خلال الفترتين السابقتين حسب إحصائيات معهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية من الموظفين الحكوميين المقبولين فى برامج وحلقات المعهد بـ (٢٠٠١). ونظراً لصعوبة وتكلفة استقصاء جميع أفراد المجتمع الخاضع للمعينة، لذا تم أخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها (٦٠٠ متدرب ومشارك) لتمثل مجتمع الدراسة وذلك من خلال تطبيق المعادلة الإحصائية (Al-subaihi, 2003: 328) التالية:

$$n = \frac{z^2 p (1-p)}{e^2}$$

ووفقاً للمعادلة السابقة فإن عينة الدراسة تحدد على أساس أخذ نسبة تمثل حدوث الظاهرة التى نهتم بها فى المجتمع (P=0.5)، وبناء على المعادلة فإنه يمكن تحديد النسبة بـ (٥٠%)؛ إذ تتيح هذه النسبة تمثيل أكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة فى العينة المفحوصة، كما أن خطأ التقدير (e) حدد بـ (±٤%)، وبذلك يتحدد حجم العينة إحصائياً بـ (٦٠٠) مفحوص (فهى، ٢٠٠٥: ١١٩)، كما يتضح فى نتيجة المعادلة الإحصائية التالية:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.04)^2} = \frac{.9604}{0.016} = 600$$

ولضمان استرجاع أكبر عدد ممكن من العينة المحددة تم توزيع (٧٠٠) استبانة على المتدربين المشاركين في العديد من البرامج التدريبية والحلقات التطبيقية خلال الفترة الزمنية المشار إليها سابقاً، علماً بأن البرامج التدريبية والحلقات التطبيقية تم اختيارها عشوائياً، وقد بلغ العائد والصالح لتحليل من هذه الاستبانات (٥٧٧) استبانة وذلك بمعدل (٨٢,٤ %) من مجموع الاستبانات الموزعة، ويوضح جدول رقم (١-١) أهم الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد العينة.

جدول رقم (١-١) الخصائص التعليمية لعينة الدراسة

النسبة	العدد	المستويات التعليمية
٤٥,٧	٢٦٤	ثانوية عامة فأقل
٢٩,٢	٢٢٦	بكالوريوس
٩,٧	٥٦	ماجستير أو دبلوم عالي
٥,٤	٣١	دكتوراه
١٠٠%	٥٧٧	المجموع

جدول رقم (١-٢) خصائص الخدمة الوظيفية لعينة الدراسة

النسبة	العدد	مدة الخدمة في المرتبة الحالية
٦٠,٥	٣٤٩	أقل من أربع سنوات
١٨,٥	١٠٧	أربع سنوات إلى أقل من ست
٧,٦	٤٤	ست سنوات إلى أقل من ثماني
٤,٢	٢٤	ثماني إلى أقل من عشر سنوات
٩,٢	٥٢	عشر سنوات فأكثر
١٠٠%	٥٧٧	المجموع

٣- أداة جمع البيانات،

اعتمد في جمع البيانات على أسلوب الاستبانة وذلك لاستقصاء آراء أفراد العينة المفحوصة، وقد اشتملت الاستبانة على قسمين هما:

القسم الأول: يغطي الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية كالعمر، ومستوى التعليم، والدخل، والمستوى الوظيفي، والمرتبة الوظيفية ومدة الخدمة.

القسم الثاني: يشتمل على مجموعة من الأسئلة تقيس استجابة مفردات العينة من خلال مقياس اعتبار الذات ومقياس الاستقلالية في العمل إضافة إلى سؤال تقديري عن مدى إمكانية حصول الموظف على الترقية الوظيفية. وقد روعي في تقدير استجابة المفحوصين من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج: (أوافق تماماً، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق إطلاقاً).

أ- مقياس اعتبار الذات:

سبق الإشارة إلى أن هذه الدراسة تتبنى تعريف موريس روزنبرج (Rosenberg, 1979) لاعتبار الذات الذي ينطوي على تقدير الفرد الكلي لقيمه الذاتية كإنسان. كما تم استخدام مقياس «اعتبار الذات» لروزنبرج، إذ تميز هذا المقياس بالاستخدام الواسع وذلك نظراً لفاعليته وإمكانية تطبيقه على البالغين (Owens, 1994:392). وتجدر الإشارة إلى أن المقياس يتكون من عشر عبارات يكون الاختيار فيها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (أوافق تماماً، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً).

ولقد تم تطبيق النسخة العربية (المترجمة) من المقياس التي استخدمت في دراسة على طلبة كلية الشرطة بدولة الكويت (Al-Enezi, 1991:153-158).

ب- مقياس الاستقلالية في العمل:

تم تصميم مقياس الاستقلالية في العمل بعد مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات التي تناولت تحديد وتقييم مستوى الاستقلالية التي يتمتع العاملون بها في منظمات العمل (Pugliesi, K. 1995; Stets, J. 1995; Owens et al., 1996) من حيث المشاركة في اتخاذ القرار والحرية والاختيار في تنفيذ مهام ومتطلبات العمل، وذلك ضمن المفاهيم التالية: (التحكم الذاتي، الإدارة الذاتية، السيطرة، المركزية والاستقلالية في العمل).

ج- قياس الوضع (المستوى) الاجتماعي والاقتصادي:

لتحديد مستوى الوضع الاجتماعي والاقتصادي (Socioeconomic Status, SES) لأفراد العينة تم إيجاد مقياس خاص بذلك يتكون من ثلاثة متغيرات رئيسية تتعلق بالمستوى التعليمي ومستوى الدخل والمركز الوظيفي «المرتبة الوظيفية» (Education level, Occupation status and Income). إذ تعد هذه المتغيرات الثلاثة من أهم المؤشرات الدالة على المستوى الاجتماعي - الاقتصادي للفرد وأكثرها شيوعاً واستخداماً (Twenge & Campbell 2002:60;62).

لذا احتوى المقياس على المتغيرات الثلاثة السابقة، كما وردت في إجابة المفحوصين في القسم الأول من الاستبانة عن الأسئلة الخاصة بالدخل، التعليم والمركز الوظيفي. ويجدر الإشارة إلى أن قياس المستوى الاجتماعي - الاقتصادي من خلال المتغيرات السابقة يعد أدق وأكثر شمولية وتأثيراً في بلورة نظرة الفرد إلى مكانته في السلم الاجتماعي للمجتمع من قياس المستوى الاقتصادي فقط.

أما فيما يتعلق باختيار الثبات (كرونباخ ألفا - Cronbach' alpha) للمقاييس الثلاثة السابقة، فإنه تم احتسابها من خلال أخذ عينة عشوائية استطلاعية حجمها (٥٠) من المدرسين، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، ولقد بلغت قيمة معامل الثبات للمقاييس الثلاثة كالتالي: (اعتبار الذات 0.7887، الاستقلالية في العمل 0.6574، المستوى الاجتماعي والاقتصادي 0.8090)، علماً أن هذه القيم تعد ما بين متوسطة إلى عالية. واستكمالاً للإجراءات المنهجية، عرضت أداة قياس الاستقلالية بعد تصميمها على عدد من أعضاء هيئة التدريس في قطاعي السلوك التنظيمي والإدارة العامة، كما أنه تم أخذ رأي عدد من العاملين في القطاع الحكومي وعلى ضوء ملاحظاتهم في مفردات الأداة أجريت التعديلات اللازمة، بهدف تحقيق أعلى مستوى من الصدق لأداة القياس.

٤- الأساليب الإحصائية:

بعد تجميع البيانات وتدقيقها وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب، تم باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وذلك من خلال توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

أ- التوزيع التكراري لتحديد مستوى توزيع اعتبار الذات عند عينة الدراسة.

ب- تحليل الارتباط الخطي (Correlation) لتحديد مستوى قوة ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة خاصة علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع.

ج- تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression Analysis)، وذلك لتحديد المتغيرات الشخصية والتنظيمية التي تفسر مستوى التباين في اعتبار الذات وأيهما أقوى أو أكثر تأثيراً.

أدبيات الدراسة:

تتطلب عملية وضع الأساس المعرفي لموضوع الدراسة أن يتم تقسيم الأدبيات إلى قسمين: القسم الأول يتناول شرح وتوضيح المفاهيم الأساسية التي تتضمنها الدراسة، أما القسم الثاني فيعني بمراجعة الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع البحث.

أولاً- المفاهيم الأساسية للدراسة:

١- مفهوم اعتبار الذات (Self-Esteem):

تتبنى هذه الدراسة تعريف موريس روزنبرج (Rosenberg, 1979) لاعتبار الذات الذي ينص على أنه تقدير الفرد الكلي لقيمه الذاتية كإنسان، إذ إن هذا التعريف يتضمن الكيفية التي يفكر ويشعر الإنسان بها عن نفسه بطريقة متكاملة. لهذا يعد تعريف روزنبرج لاعتبار الذات تعريفاً شاملاً يعكس التقييم المتكامل للفرد عن نفسه وليس التقييم الأحادي الخاصية المتعلقة بقدرة فردية محددة.

ونظراً لأن مقياس اعتبار الذات الشامل لروزنبرج يرتبط كثيراً بحالة الرضا النفسي التام عن الذات وقبولها، حيث يعكس المقياس درجة مدى مستوى حالة الرضا هذه عند الفرد. لذا يعد المقياس من المقاييس الأوسع انتشاراً وتطبيقاً في حقل العلوم النفسية والاجتماعية والدراسات ذات العلاقة، مما عزز استخدامه وتوظيفه من قبل الكثير من الباحثين في الدراسات النفسية والاجتماعية، (Elliott, 1996:81)، كما أشار أونيز (Owens, 1994:392) إلى أن الاستخدام الواسع لمقياس الذات الكلي لروزنبرج يرجع إلى فعالية المقياس وإمكانية تطبيقه على البالغين.

وتجدر الإشارة إلى وجود درجة عالية من التواتر والتكرار في نتائج الدراسات والبحوث السابقة من حيث الدلالة على وجود علاقة تربط بين درجة حالة اعتبار الذات ومستوى الشعور بالصحة النفسية عند الفرد (Rosenberg, et al.1995:145).

إذ تتضمن عملية قياس العلاقة بين اعتبار الذات الشاملة وحالة الصحة النفسية من خلال العديد من الجوانب منها: مستوى حالة الاكتئاب، الإجهاد التام، الامتناع والرفض، الشعور بالتوتر والضغط، وعدم الاعتمادية، وحالة الشعور بالرضا عن الحياة، والشعور بالذنب والشعور بالسعادة. كما تشير نتائج دراسة واتسون وآخرين (Watson et al., 2002) إلى أن الكثير من حالات تدنى مستوى اعتبار الذات عند الفرد تؤدي إلى الشعور بحالة من الاكتئاب.

إن مؤشر مستوى حالة اعتبار الذات تنتج من عملية تقييم الفرد لحالة الرضا النفسي عن ذاته ويتضمنها المقياس بشكل متكامل وذلك من خلال مفرداته العشر. كما تكتسب هذه المفردات مصداقيتها من كون المقياس يقيس أساساً اتجاه وشعور الفرد نحو ذاته من جانبين: الجانب السلبي الضعيف من الذات والجانب الإيجابي القوي من الذات.

ووفقاً لرأي روزنبرج فإن التقدير الكلي لمفهوم الذات (Global Self-Esteem). يشمل في التعريف كلا الاتجاهين الإيجابي والسلبي نحو هدف محدد يمثل في الذات (Rosenberg, et al.1995:141).

لهذا ينظر إلى المقياس الكلي لاعتبار الذات ككلية واحدة تتكون من مجموعة من الأسئلة التي تقيس جانبين لمستوى تقدير الفرد لذاته هما:

- التقييم الإيجابي للذات (Positive Self-Worth):

إن هذا الجانب من المقياس لا يقتصر على مدى إيمان واعتقاد الفرد بمستوى القدرات والاستعدادات الشخصية التي تميزه ويمتلكها كطاقة ذاتية خاصة فحسب إنما يتضمن أيضاً مستوى القيم والفضائل التي يؤمن ويمتد بها الإنسان ويتخذها منهجاً ونبراساً في تعامله وسلوكه مع الذات والآخر.

- التقييم النقدي (السلبي) للذات (Negative Self):

يتضمن هذا الجانب من المقياس الجزء المتعلق بالتقييم السلبي والنقدي للذات وهو يتمثل في الدرجة التي ينتقص فيها الفرد من مستوى قيمته وفعالته وذلك من خلال تقييم مكامن الضعف وعدم القيمة لديه.

إن تعاريف اعتبار الذات في أدبيات الدراسات النفسية والاجتماعية تتعدد وتتنوع، فقد ذكر (Twenge & Campbell 2002:59) أن التعريف الشائع والمعتمد لاعتبار الذات ينص على أنه «المدى الذي يثمن ويقيم ويقبل الفرد به ذاته». كما أشار

(Heine, et al 1999:767). و (Spreitzer 1995:1446) في تعريفهم لاعتبار الذات إلى أنه يدل على المفهوم المستخدم في «أغلب الأحيان للدلالة على التقييم الإيجابي الشامل للذات». وكذلك أكد فانس (Faunce, 2003:3) أن اعتبار الذات يتجسد عند الفرد من خلال الأفكار والمفاهيم التي يحملها ويتبناها بالنظر إلى نفسه على أساس الإجابة عن التساؤل المتعلق بمن أكون وماذا أكون بالنسبة للآخرين.

ومن التعاريف المتسقة مع النظرة ذات البعد الإيجابي والسلبي للذات، تعريف بهادار (٢١: ١٩٨٢) حيث حددت مفهوم الذات بأنه:

«ما يعبر عنه الفرد عادة بالضمير المفرد (أنا) الذي يتضمن وجهة نظره الخاصة نحو ذاته، ومن واقع وصفه الشخصي لنفسه ورؤيته الخاصة لأهم ملامحها ومقوماتها التي تتحدد في ضوئها مكانته الاجتماعية، وتقديره لذاته واحترامه لها. ويكون التركيز في مفهوم الذات الفردية عادة على المعلومات الشخصية والمشاعر والأحاسيس الداخلية للفرد تجاه ذاته بمالها وما عليها».

٢- الاستقلالية في العمل (Work Autonomy):

يشير مفهوم الاستقلالية بشكل عام إلى مقدار المدى الذي يستطيع الفرد أن يتخذ فيه القرارات المتعلقة بشأن أو أمر خاص به، كما أنه يشير كذلك إلى مدى حريته في الكيفية التي يتصرف بها في أداء عمل معين. لذا نجد أن مفهوم الاستقلالية يرتبط بشكل أساسي بمستوى أو درجة التحكم الذاتي عند الشخص في عمل أو اتخاذ قرارات تتعلق بشأن من شئون حياته العامة أو الخاصة بدون أي نوع من التأثير أو الإملاء الخارجي سواء كان ذلك مباشراً أو غير مباشر، وهو ما يعرف بـ (Self-Determination).

إلا أن مفهوم الاستقلالية في العمل قد يأخذ معنى آخر، وذلك على اعتبار ارتباط المفهوم وتأثره ببيئة العمل التنظيمية كالثقافة، اللوائح والإجراءات المحددة والمنظمة لإطار عمل المنظمة. ووفقاً لهذا المفهوم التنظيمي أشار ستيتز (Stets, 1995:244) إلى أن الاستقلالية في العمل تعني قدرة الفرد على تحديد ما يقوم به من عمل وكيفية أدائه. لذا اعتبر ستيتز مفهوم استقلالية العمل من حيث التطبيق والممارسة في أداء العمل (Job Autonomy) مصطلحاً مرادفاً يأخذ المعنى نفسه تقريباً لمفهومي «التحكم في العمل» و«الإدارة الذاتية» (Job Control & Occupational Self-Direction). علماً أن العديد من الأدبيات التي تناولت تحليل وتفسير مفهوم الاستقلالية أشارت إلى

طبيعة التداخل والتكامل بين الاستقلالية من جانب وعملية «التحكم الذاتى» و«نطاق القرار» عند الشخص من جانب آخر (Kevin et al., 2005:100). أى أنه كلما كانت بيئة وطبيعة العمل تسمح بمساحة واسعة من حيث حرية التحكم والسيطرة الذاتية للموظف فى أسلوب وكيفية أداء العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك؛ كان ذلك مؤشراً على مدى ممارسة وتطبيق مفهوم الاستقلالية فى العمل.

كما أن أونز وأخرين، وبقليز (Pugliesi, K. 1995:63; Owens et al., 1996:1381) اعتبروا أى نوع من التجارب والخبرات المتعلقة بممارسة أساليب وسلوكيات التحكم أو الإدارة الذاتية التى يزاولها الفرد فى أثناء تأديته للمهام والواجبات الوظيفية تدخل ضمن مفهوم الاستقلالية فى العمل (Work Autonomy). ووفقاً لذلك تعرف الاستقلالية بأنها القدر الذى يمتلكه الفرد من الاختيار وحرية التصرف فى نشاطات ومهام العمل (Lennon, 1994؛ الأحمدي، ٢٠٠١: ٢١٩).

وتجدر الإشارة إلى أن الاستقلالية فى العمل لا تعنى بالضرورة الذاتية المطلقة فى أداء العمل وكيفية من حيث الإرادة والرغبة، إذ إن الانتفاء المطلق للإشراف المركزى المتمثل فى عدم وجود أى أسلوب لعملية فحص النتائج أو التأكد منها (المخرجات) قد يقود إلى عدم التنسيق وتحديد المسؤوليات، وهذا قد ينتج عنه نوع من الفوضى فى أسلوب أداء وعمل المنظمة. كما أن المبالغة والإفراط فى تطبيق واستخدام الأسلوب المركزى فى إدارة المنظمة وقيادتها يترتب عليه خنق وكبح روح المبادرة عند العاملين مما له بالغ الأثر فى الحالة النفسية ومستوى التفاعل بالنسبة للعاملين (Hari & Mahanty, 2003:7).

ومن العرض السابق فإن مفهوم الاستقلالية يعنى - بشكل مبسط - الحرية المتضمنة قدرة الفرد على أداء عمله أو المهام الموكلة إليه بدون استمرار عملية الإشراف المباشر والتدخلات المتكررة من قبل الرؤساء أو المشرفين فى العمل. ويتحقق هذا المفهوم إجرائياً من خلال توافر قدر من العناصر فى طبيعة العمل الذى يزاوله الشخص منها:

- قدر من حرية الحركة والتنقل فى العمل.
- قدر من المشاركة فى وضع خطط العمل وكيفية تنفيذها.
- قدر من المسؤولية عن العمل الذى يؤدى.
- انخفاض أو محدودية أسلوب الإشراف والرقابة المباشرة (اللاصقة).
- قدر من حرية التصرف والاختيار.

لذا يبرز مفهوم الاستقلالية من خلال العناصر السابقة باعتباره أسلوباً ونهجاً إدارياً يتم من خلاله بناء وترسيخ مبدأ الثقة في منظمة العمل من جانب وتفويض بعض الصلاحيات والمهام إلى العاملين من جانب آخر. إذ إن الاستقلالية لا تعنى التخلي والتنازل المطلق من قبل المسؤولين عن واجبات ومسؤوليات العمل المناطة بهم في إدارة المنظمة (Hari & Mahanty, 2003:157).

٣- الترقية الوظيفية (Perceived upward Mobility):

على الرغم من أن معظم الوظائف الحكومية منظمة من حيث المدة المقرر أن يمضيها الموظف في المرتبة التي يشغلها قبل أن يحق له التقدم بطلب الترقية، إذ إن من شروط الترقية إكمال الموظف المدة المحددة في المرتبة التي يشغلها (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٢٢: ١١٦). وتتضمن أنظمة ولوائح الخدمة المدنية بالملكة العربية السعودية أن يكون المرشح للترقية قد أكمل أربع سنوات على الأقل في المرتبة التي يشغلها، علماً أن مضي المدة النظامية لا يضمن وحده حصول الموظف تلقائياً على الترقية إنما يجوز له التقدم بطلب الحصول عليها.

لذا تتمثل الترقية في حصول الموظف على مرتبة أعلى «ترهيع» في السلم الوظيفي مع زيادة في الواجبات والمسؤوليات، دونما تغيير في مسمى الوظيفة التي يزاولها الموظف (المستوى الأفقي في الهيكل التنظيمي). أو قد تكون الترقية إلى وظيفة أعلى من حيث المرتبة مع تغير في مسمى الوظيفة، وكذلك زيادة في الواجبات والمسؤوليات (المستوى الرأسي في الهيكل التنظيمي). مما يعني أن عدم حصول الموظف على الترقية يصيب وضعه الوظيفي بالجمود، ويتمثل الجمود الوظيفي في «بقاء الموظف في مرتبته مدة أطول تفوق المدة النظامية كحد أدنى لبقاء الموظف على مرتبته، رغم استحقاقه للترقية» (البراك والشهري ١٩٩٧: ٢٣٧).

ونظراً إلى أن الكثير من الموظفين قد يمضون أو يتجاوزون المدة النظامية دون حصولهم على الترقية وذلك إما لعدم توافر وظائف شاغرة تتناسب مع اختصاصهم المهني أو لوجود حالة من التناقص بين عدد كبير من الموظفين المتقدمين للحصول على الترقية الوظيفية. لذا فقد يكون لدى الفرد العامل مشاعر وأحاسيس (إيجابية أو سلبية) تابعة من تقييمه للمناخ الوظيفي (طبيعة العلاقات والاتصالات غير الرسمية وأساليب التقييم) السائد في المنظمة التي يعمل فيها عن مدى إمكانية حصوله على الترقية الوظيفية من عدمه.

٤- المستوى الاجتماعي والاقتصادي (Socioeconomic Status, SES):

يشير مفهوم المستوى الاجتماعي والاقتصادي إلى مجموعة من الناس ممن يشتركون بصفة عامة بدرجة متقاربة في مستوى الدخل والفنى، والمستوى الوظيفى والمستوى التعليمى. إذ تكون مجموع هذه المتغيرات الثلاثة هيئة أو سمة مميزة لفئة من الناس ضمن طبقة اجتماعية معينة، وتوصف وفقاً لذلك بأنها ذات مستوى عال، مستوى متوسط أو مستوى منخفض (Marger, 2005: 53). ووفقاً للأدبيات المتعلقة بدراسات اعتبار الذات، يتضح أن تأثير المستوى الاقتصادي - الاجتماعي في اعتبار الذات ينبع أساساً من الخصائص التي يمتلكها ذوو المستويات الاقتصادية - الاجتماعية العليا المتمثلة في ارتفاع مستوى الدخل والمستوى التعليمى والمستوى الوظيفى. لذا يمكن القول إن الأشخاص المكتسبين والحاصلين على مجموع الخصائص السابقة ينظر إليهم ويعاملون عادة من قبل الآخرين بنوع من الاحترام والتقدير، الأمر الذي يؤثر إيجابياً في حالة الشعور باعتبار الذات لديهم.

علماً أنه من بين العناصر الثلاثة المكونة والمحددة للمستوى الاقتصادي - الاجتماعي (التعليم، الوظيفة والدخل) يبرز عنصران التعليم والمستوى الوظيفى للفرد أكثر أهمية من حيث التأثير في مستوى اعتبار الذات. ولعل ذلك يعود إلى اعتبار متغير المستوى التعليمى ومتغير المستوى الوظيفى مؤشرين رئيسيين ذوى أهمية في بلورة مقياس المستوى الاقتصادي - الاجتماعي المحدد لمكانة وموضع الفرد بين أقرانه وأفراد المجتمع في سلم التدرج الاجتماعى - الاقتصادى في محيط المجتمع الذى يعيش فيه (Twenge & Campbell 2002: 61).

حيث تبرز أهمية المستوى الوظيفى عند الفرد من خلال ما تتيحه الوظائف العليا من إمكانية ممارسة الفرد لعملية التحكم الذاتى في إدارة شئون العمل، كما تساهم الوظائف العليا (القيادية أو الإشرافية) في تحقيق الذات عند الفرد من خلال المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة العمل وكيفية أدائه. لذا تتبلور أهمية طبيعة العمل فى الوظائف العليا من حيث تأثيرها الإيجابى فى الوظائف النفسية للفرد (Konh, et., al. 1990: 991).

كما تجدر الإشارة إلى أن طبيعة العلاقة بين اعتبار الذات والمستوى التعليمى تتحدد من خلال التأثير غير المباشر، إذ تتبلور هذه العلاقة عن طريق ما يتيح التعليم للفرد من القدرة على عملية التبصر والتحكم الذاتى والتخطيط المستقبلى مما يؤهله للحصول على فرص وظيفية ذات اعتبار اجتماعى (Ross & Willigen, 1997: 277).

كما أشارت نتائج دراسة (90: 1996) Elliot إلى أن التعليم يؤثر في اعتبار الذات عند النساء بطريقة غير مباشرة، وذلك من خلال الفرصة التي يتيحها التعليم لتولى النساء أعمالاً تتسم بعدم الروتين مما يدعم ويعزز الشعور باعتبار الذات لديهن.

ثانياً- الدراسات السابقة:

تتطلب أهمية دراسة اعتبار الذات عند العاملين في منظمة العمل من توجه وتركيز الأدبيات الحديثة في الإدارة العامة وعلم السلوك التنظيمي والتي تثبت وتدل بطريقة متواترة على أهمية تفاعل وانسجام العنصر البشري (العاملين) داخل منظمة العمل وذلك من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية في مخرجات المنظمة. وتؤكد أدبيات الإدارة الحديثة على أن أحد الأوجه التي يتم من خلالها عملية تمكين وتفعيل العاملين (Employees Empowerment) يتمثل في مسئولية إدارة المنظمة عن خلق وإيجاد المناخ الوظيفي الذي من شأنه أن يحفظ ويزيد من حالة الشعور الإيجابي باعتبار الذات (Hari & Mahanty, 2003: 157).

علماء أن معظم البحوث في علم النفس والسلوك التنظيمي تؤكد على أن السلوك الإنساني ما هو إلا محصلة لتفاعل العوامل المتعلقة بالخصائص الشخصية للفرد والعوامل المتعلقة بخصائص البيئة المحيطة (423: 1995) Chatman & Barsade. لهذا تركز هذه الدراسات على تحليل وتقييم العديد من المتغيرات والعوامل ذات العلاقة باعتبار الذات عند الفرد في سبيل استبصار واكتشاف أهم هذه المتغيرات والعوامل وكيفية ومستوى تأثيرها في اعتبار الذات، وذلك بهدف تحديد تلك العوامل والمتغيرات التي من شأنها دعم وتعزيز اعتبار الذات عند الفرد للمحافظة عليها (Maintains) والسعى نحو تعزيزها (Enhances)، كما تتناول في الوقت نفسه تلك الدراسات عملية تحديد واكتشاف العوامل والمتغيرات التي تقوم بدور سلبي من حيث تأثيرها في اعتبار الذات لمعالجة تأثيرها وتجنب أسبابها.

وتجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسات والبحوث السابقة ذات دلالة على درجة عالية من التواتر والتكرار من حيث وجود علاقة ترابط بين درجة حالة اعتبار الذات ومستوى الشعور بالصحة النفسية عند الفرد (145: 1995) Rosenberg, et al.، إذ تتضمن عملية قياس العلاقة بين اعتبار الذات الشاملة وحالة الصحة النفسية من خلال العديد من الجوانب منها: مستوى حالة الاكتئاب، الإجهاد التام، الامتعاض والرفض، الشعور بالتوتر والضغط، وعدم الاعتمادية، وحالة الشعور بالرضا عن

الحياة، والشعور بالذنب والشعور بالسعادة. كما تشير نتائج دراسة واتسون وآخرين (Watson et al., 2002) إلى أن الكثير من حالات تدني مستوى اعتبار الذات عند الفرد تؤدي إلى الشعور بحالة من الاكتئاب.

وحيث إن هذا البحث يقوم في الأساس على دراسة وتقييم حالة اعتبار الذات عند العاملين في منظمات عمل القطاع العام بالملكة العربية السعودية من خلال تحليل مجموعة من المتغيرات الشخصية والتنظيمية المتداخلة أو المؤثرة في مستوى اعتبار الذات عند العاملين وهي عادة ما يتم تناولها في دراسات علم النفس الاجتماعي المعنية بدراسة العلاقة بين حالة اعتبار الذات من جانب والمناخ التنظيمي (شروط وظروف العمل) من جانب آخر.

لهذا سوف يتم مراجعة أهم البحوث التي تناولت دراسة وتحليل علاقة اعتبار الذات ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، علماً أن نتائج هذه الدراسات والبحوث تفاوتت من حيث تحديد وبلورة العلاقة بين مظاهر الحالة النفسية للفرد والمتغيرات التنظيمية والشخصية. إذ تراوح هذه العلاقة ما بين وجودها بشكل ضعيف إلى قوى سواء سلباً أو إيجاباً. إضافة إلى أن بعض الدراسات لم تسجل أو تثبت وجود أي نوع من علاقة الارتباط بين اعتبار الذات وبعض المتغيرات التنظيمية والشخصية السابقة.

حيث أكدت نتائج دراسة (Stets, 95: 244,253) أن هناك علاقة معنوية بين الاستقلالية في العمل وحالة الاكتئاب ($\beta = -.13, <.01$)، وتتمثل هذه العلاقة من خلال الارتباط السلبي بين المتغيرين، أي أنه كلما زادت إمكانية ممارسة الفرد لنوع من الاستقلالية في أداء العمل؛ أدى ذلك إلى انخفاض احتمالية الشعور بحالة الاكتئاب والعكس أيضاً صحيح.

ولقد أشارت نتائج دراسة (Pugliesi, 1995: 59) عن تأثير أوضاع وظروف العمل في الصحة العامة عند العاملين ذكراً وإناً، إلى استفادة العاملين من الجنسين من طبيعة العمل المتسمة بعدم الروتين، خاصة إذا كانت نوعية العمل تتصف بدرجة من الصعوبة وتتطلب نوعاً من الجهد والتفكير الذهني، إضافة إلى تأكيد هذه الدراسة على أهمية توافر عامل ممارسة التحكم الذاتي في أداء العمل (Self-Control) عند العاملين الذكور من حيث الانعكاس الإيجابي على الصحة العامة.

ودعماً لنتائج الدراسة السابقة أكد ماك دونالد (Macdonald, 2005: 19) أنه من المسببات الشائعة للضغط في بيئة العمل انقسام طبيعة الأعمال التي يزاولها الفرد بالروتين والتكرار أو تولد حالة من الشعور بالملل أو عدم أهمية ومعنوية العمل الذي

يقوم به الفرد، كما أضاف أن الشعور بعدم القدرة على مزاولة التحكم الذاتى فى أداء العمل أو كيفية تنفيذه يعد من المسببات الرئيسة للضغوط النفسية.

وفى إطار أهمية التمتع بالاستقلالية فى العمل بالنسبة لمعظم العاملين أكد (Loughlin and Lang 2005: 410) أنه يترتب على حالة فقدان الاستقلالية المتمثلة فى نقص أو انعدام مساهمة العاملين فى عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمهام والأعمال التى يقومون بها الكثير من النتائج السلبية منها: الشعور بحالة من الضغط العاطفى، تدنى مستوى اعتبار الذات، عدم أو فقدان الرضا الوظيفى، ازدياد حالة التوتر والغضب والاعترا ب عند العاملين.

كما أكد (Kelloway et al., 2005: 100) على توافر الكثير من الشواهد والإثباتات (بحوث ودراسات) فى الوقت الراهن، والدالة على وجود علاقة ترابط طردية موجبة وقوية بين خصائص ومهام طبيعة العمل المؤدى مثل: المهارات المستخدمة، تعدد وتنوع المهارات ومدى الاستقلالية فى العمل من جانب ومستوى الدافعية والصحة النفسية والعقلية عند العاملين من جانب آخر.

كذلك أشار روس وولفين (Ross & Willigen, 1997: 278) إلى أن الأفراد الذين لديهم مستوى أعلى من درجة التحكم والاستقلال الذاتى يتمتعون بمستوى أقل من الضغوط النفسية. كما أن نتائج دراسة كون وآخرين (Konh, et., al. 1990:1002)، أكدت بدرجة إحصائية معنوية أن التمتع بالاستقلال المهنى يؤثر سلباً فى درجة ومستوى الإحساس بالضغوط عند العاملين فى الولايات المتحدة واليابان، علماً أن نتائج الدراسة لم تثبت أو تؤكد أى نوع من التأثير أو العلاقة بين الاستقلالية والضغوط للعاملين فى هولندا.

أشار (Elliot 1996: 90) فى دراسة عن تأثير العمل فى اعتبار الذات إلى محدودية وصغر نسبة الزيادة فى درجة مقياس الذات عند النساء اللائى يمارسن أو ينهمن فى أداء أعمال ومهام روتينية ومتكررة. إلا أنه فى الدراسة نفسها وعلى خلاف نتائج دراسة Pugliesi السابقة، أظهر عدم وجود علاقة معنوية بين اتسام العمل بالصعوبة والتعقد من جانب وزيادة مستوى اعتبار الذات من جانب آخر.

واتساقاً مع أهمية تأثير بيئة وشروط العمل فى الحالة النفسية عند العاملين فى الدراسات السابقة، عمد الكثير من الباحثين والكتاب إلى دراسة الرضا الوظيفى باعتباره «حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية» (حريم، ٢٠٠٤: ٩٨). لأن شروط وظروف العمل تؤثر فى مستوى الرضا

عند العاملين، لذا فإن الموظفين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يتمتعون أيضاً بصحة بدنية ونفسية (حريم، ٢٠٠٤: ٩٩). كما أشار (Chen et al. 1996: 349) في دراستهم «اتجاهات العاملين نحو العمل» إلى انخفاض مستوى تأثير ضغوط العمل عند العاملين المتسمين بالرضا الوظيفي.

ووفقاً لأهمية الرضا الوظيفي باعتباره مؤشراً للحالة النفسية الإيجابية عند الفرد الذي يتحقق من خلال معطيات وظروف تنظيمية، اعتبر كل من بيتشر وجليزير (Beehr and Glazer 2005: 14) في دراسة لهما القدرة على حرية التصرف والاختيار في أداء العمل (Role discretion) أحد المؤشرات التي يمكن أن يتبناها أو يستدل بها على تمتع العاملين بحالة من الرضاء الوظيفي.

ولهذا، فإن الأفراد العاملين الذين يعدون أكثر رضا عن العمل «يتسمون بالتفاؤل، والمرونة، والقدرة على التكيف والتوافق مع ظروف المنظمة والمجتمع، ولديهم نوع من التوازن النفسي، إضافة إلى ثقة مديريهم بهم» (الضحيان والفامدى ٢٠٠١: ٥٤).

أما فيما يتعلق بعلاقة الترقية الوظيفية بالرضا الوظيفي فقد أكدت نتائج دراسة الحيدر وبن طالب (٢٠٠٥: ١٦٠) أنه من أهم مؤشرات تدنى حالة رضا العاملين بالقطاع الصحي بمدينة الرياض محدودية فرص الترقية الوظيفية. كما تتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الضحيان والفامدى (٢٠٠١: ٩٤) التي استخلصت أنه من «أكثر العوامل التي تساهم في خلق مشكلات العمل، ما يتعلق بطول فترة الترقية... حيث قد تسهم طول فترة الترقية في بروز مشكلات لم تكن تحدث لو أنهم حصلوا على الترقية».

كما أكدت نتائج دراسة البراك والشهري (١٩٩٧: ٢٢١) عن الجمود الوظيفي في أجهزة القطاع العام بالمملكة العربية السعودية على «أن بقاء الموظف في المرتبة التي يشغلها ما يزيد على الحد الأدنى الذي قرره نظام الخدمة المدنية للترقية له انعكاسات سلبية على الإدارة بصفة عامة وعلى الموظف بصفة خاصة في دفع رغبته للبدل والمطاء».

لذا فإن إمكانية حصول الموظف على الترقية الوظيفية المستحقة تؤدي إلى نوع من الانسجام والتوافق النفسى بين الموظف والمنظمة، إذ تؤدي عملية الحصول على الترقية إلى الشعور بالإنجاز مما يحقق للموظف الشعور بالرضا عن الذات، الأمر الذي ينعكس على سلوكه داخل المنظمة من حيث الأداء والتفاعل مع الآخرين.

ويتضح من نتائج الدراسات السابقة مدى أهمية تأثير المتغيرات التنظيمية (الاستقلالية، طبيعة العمل، الترقية ... إلخ) في الصحة النفسية والمزاجية (مستوى الشعور بالرضا الوظيفي) والصحة الجسدية (مستوى الشعور بالضغط) عند العاملين، مما يؤدي بدوره أيضاً إلى التأثير في مستوى حالة الشعور باعتبار الذات كذلك.

أما فيما يتعلق بعلاقة اعتبار الذات بالمستوى الاقتصادي - الاجتماعي (Socioeconomic Status) والوضع أو المستوى الوظيفي (Occupational Status) فإن المنطلقات الأساسية لنظرية اعتبار الذات (Principles of Self-Esteem Theory) تقود إلى توقع وجود علاقة إيجابية بين مستوى اعتبار الذات والمستوى الاقتصادي والوظيفي للفرد، إذ أكدت نتائج دراسات لأكثر من (٤٤٦) عينة شملت (٢١٢,٩٤٠) مفحوصاً، وبدرجة إحصائية معنوية أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اعتبار الذات والمستوى الاقتصادي - الاجتماعي للفرد (Twenge & Campbell 2002: 67). حيث تقوم منطلقات النظرية على افتراض أن الأفراد ذوي المستويات الاقتصادية والوظائف العليا يتمتعون عادة بالعديد من الميزات مثل: سلطة، موارد ومكانة أعلى مما يؤدي بطبيعة الحال وبشكل أساسي إلى زيادة في مستوى اعتبار الذات لديهم (Turner & Lloyd 1999: 378).

تحليل النتائج ومناقشتها:

١- مستوى اعتبار الذات عند العينة موضع الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة وهو يتعلق بتحديد مستوى اعتبار الذات عند عينة الدراسة، تشير نتائج تحليل البيانات إلى ارتفاع مستوى اعتبار الذات بشكل عام لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية. إذ يتضح من رسم التوزيع التكراري (شكل رقم ١) التواء شكل المنحنى نحو الجهة اليمنى، وهو يمثل الجانب الأعلى من درجات المقياس وفي الوقت نفسه من توزيع تكرار مقدرات العينة.

لذا نجد أن متوسط درجات مستوى اعتبار الذات (Self-esteem Scores) لأفراد عينة الدراسة في المقياس يبلغ (٣٩,٧)، علماً أن هذه الدرجة تزيد بـ (١٠) درجات تقريباً على نقطة الوسط الافتراضية للمقياس ككل وهي تقدر بـ (٣٠) (Heine, et al. 1999: 776). كما توزعت الدرجات التي حصل عليها أفراد العينة

فى المقياس بين (٢٢) درجة كحد أدنى و (٥٠) درجة كحد أقصى، علماً أن الدرجة القصوى للمقياس تعد (٥٠) درجة.

وتجدر الإشارة إلى وجود مستوى عالٍ من التقارب بين متوسط درجات عينة هذه الدراسة ومتوسط درجات عينة تمثّل الأوربيين والكنديين فى مقياس اعتبار الذات الذى بلغ للفتنة الأخيرة (٢٩,٦)، كما تجاوزت درجة العينة لهذه الدراسة أيضاً المتوسط الذى حصلت عليه عينة دراسة من اليابانيين، إذ بلغ متوسط درجة مقياس اعتبار الذات لدى العينة اليابانية (٣١,١)، (Heine, et al. 1999: 776). وتجدر الإشارة إلى أن الدرجة القصوى للمقياس (٥٠) درجة.

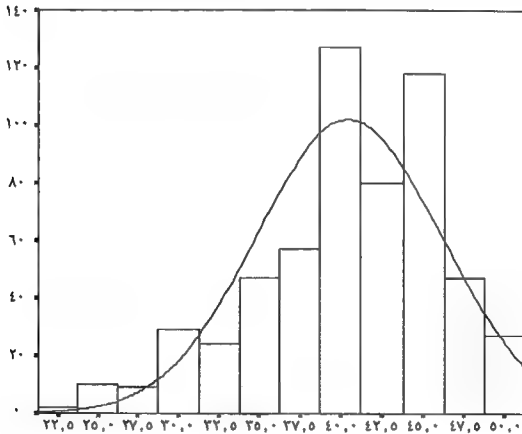
ويمكن تبرير هذا التفاوت فى مستوى درجات المقياس للعينات السابقة بكونه انطلاقة من احتمال ارتفاع متوسط درجات العينة السعودية من موظفى القطاع العام عن نقطة الوسط الافتراضية للمقياس يعود إلى واحد من الأسباب التالية أو مجموعها:

- الأمان الوظيفى الذى يتمتع به موظفو القطاع العام فى المملكة العربية السعودية.
- احتمالية عدم اتسام بيئة العمل بدرجة عالية من التنافس.
- إمكانية حصول نسبة كبيرة من عينة الدراسة على الترقية الوظيفية حديثاً.
- انسجام نسبة كبيرة من عينة الدراسة مع شروط وظروف بيئة العمل الوظيفى.
- احتمالية أن تكون نسبة كبيرة من عينة الدراسة على مقربة من المدة الزمنية اللازمة للتقاعد، ولهذا ليس لديهم طموح أو توقعات فى التطوير أو الإثراء الوظيفى فى المنظمات التى يعملون فيها.
- التأثر ببعض القيم الاجتماعية التى تحد من تقييم ونقد الذات.
- عدم أو ضعف القدرة على ممارسة مهارة التبصر الذاتى (المكاشفة الذاتية) لتحديد مكامن الضعف والقصور فى شخصية الفرد وسيرته العملية.
- تمتع عينة الدراسة بالعمل مع قيادة إدارية تدعم وتعزز التفاعل الإيجابى داخل منظمة العمل؛ مما ينعكس بالإيجاب على مستوى الشعور باعتبار الذات عند العاملين.
- وعلى العكس من العينة السعودية، نجد أن متوسط درجات اعتبار الذات عند اليابانيين تقترب من نقطة الوسط الافتراضية للمقياس، ويعود انخفاض أو تدنى متوسط درجة مقياس اعتبار الذات عند اليابانيين مقارنة بالدرجات التى سجلها المقياس بالنسبة للسعوديين والغربيين والكنديين، يعود إلى قيمة اجتماعية

في المجتمع الياباني تتمثل في عدم شيوع النظرة الإيجابية للذات عند اليابانيين (Heine, et al. 1999: 776).

لذا نجد أن اليابانيين لا يترددون كثيراً في ممارسة التقييم السلبي للذات، كما أن لديهم وعياً عالياً بمكان ومواقع الضعف الذاتي والشخصي، إذ يمكن أن يقال إن حالة التقييم السلبي للذات تعد ضمن الخصائص العامة الشائعة عند الشخصية اليابانية (Heine, et al. 1999: 776).

شكل رقم (١) المنحنى الطبيعي لتوزيع درجات عينة الدراسة



٢- تحديد مستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة:

تهدف العلاقة الارتباطية (Correlation) في الأساس إلى تحديد مستوى قوة ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة خاصة علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع، إذ تساعد نتائج تحليل الارتباط الخطي في تحديد المتغيرات التي يتعين إدراجها في

عملية التحليل الإحصائي للدراسة. كما أن العلاقة الارتباطية لمتغيرات الدراسة تبلور بصورة مبدئية وأولية في مدى دعم علاقات الارتباط الخطي بأسئلة الدراسة.

لذا تشير نتائج معاملات الترابط الخطي البسيط في جدول رقم (٢) إلى وجود علاقة مبدئية لمنطلقات أسئلة الدراسة المبنية على بلورة طبيعة ودرجة العلاقة بين المتغير التابع «اعتبار الذات» والمتغيرات المستقلة التالية: (المستوى الاجتماعي - الاقتصادي، الاستقلالية في العمل، الترقية الوظيفية، مدة الخدمة في المرتبة الحالية، مدة الخدمة في الوظيفة الحكومية، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، الدخل الشهري والمرتبة الوظيفية).

وبالنظر إلى جدول رقم (٢) يتضح أن العلاقة الارتباطية بين اعتبار الذات ومعظم متغيرات الدراسة تتسم بالمعنوية وعالية إلى حد ما، ويستثنى من ذلك علاقة اعتبار الذات بمدة الخدمة في الوظيفة الحكومية، إذ إن هذه العلاقة غير معنوية وضعيفة في الوقت نفسه (٠,٠٦)، أما العلاقة بين اعتبار الذات والعمر الزمني لمفردات العينة، فإن هذه العلاقة وإن كانت ضعيفة (٠,١١٥) إلا أنها معنوية.

جدول رقم (٢) معاملات تحليل الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
١ اعتبار الذات											
٢ المستوى الاجتماعي - الاقتصادي	.422**										
٣ الاستقلالية في العمل	.431**	.444**									
٤ الترقية الوظيفية	.440**	.090*	.146**								
٥ الخدمة في المرتبة الحالية	.361**	-.019	.123**	.517**							
٦ الخدمة في العمل الحكومي	.061	.367**	.127**	-.117**	-.208**						
٧ العمر	.115**	.431**	.171**	-.058	-.145**	.837**					
٨ مستوى التعليم	.323**	.764**	.389**	.074	.043	-.007	.104**				
٩ طبيعة العمل	.289**	.668**	.378**	.079	-.043	.333**	.379**	.610**			
١٠ الدخل	.294**	.796**	.338**	.011	-.097*	.625**	.646**	.525**	.619**		
١١ المرتبة الوظيفية	.266**	.811**	.251**	.058	-.062*	.348**	.422**	.540**	.568**	.599**	

** مستوى الدلالة المعنوية عند (٠,٠١).

* مستوى الدلالة المعنوية عند (٠,٠٥).

٣- نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة:

للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة المتعلق بالكشف عن مدى تأثير المتغيرات والعوامل الشخصية والتنظيمية في اعتبار الذات عند عينة الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression Analysis)، وذلك لتحديد المتغيرات الشخصية والتنظيمية التي تقسر مستوى التباين في اعتبار الذات وأيهما أقوى أو أكثر تأثيراً. علماً أن تحليل الانحدار المتدرج يعد الطريقة الأفضل والأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات التطبيقية (فهمي، ٢٠٠٥: ٦٥٠، البكر، ٢٠٠٤: ٢٨٢ Licht, 1996: 52).

وتمثلت عملية التحليل الإحصائي في إدراج المتغيرات المستقلة (الشخصية والتنظيمية) التالية: (المستوى الاجتماعي - الاقتصادي، الاستقلالية في العمل، الترقية الوظيفية، مدة الخدمة في المرتبة الحالية، مدة الخدمة في الوظيفة الحكومية، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، الدخل الشهري والمرتبة الوظيفية) في عملية تحليل الانحدار المتدرج.

علماً أن نموذج الانحدار الموضح في جدول رقم (٣) تضمن المتغيرات المستقلة الأساسية التي أسهمت في تفسير حالة التباين في المتغير التابع «اعتبار الذات» عند أفراد الدراسة. كما تجدر الإشارة إلى أن معادلة الانحدار المتدرج أخرجت من عملية التحليل عدداً من المتغيرات المستقلة (Excluded Variables)، وذلك لضعف تأثيرها أو لعدم معنويتها.

جدول رقم (٣) نتائج تحليل الانحدار للمتغيرات المؤثرة في مستوى اعتبار الذات عند عينة الدراسة

المتغير التابع: مستوى اعتبار الذات عند عينة الدراسة							
	المتغيرات المستقلة	قيمة R	R ²	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
	المقدار الثابت			22.038		24.6	.00
١	الاستقلالية في العمل	.444	.197	.428	5.0547	7.1	.00
٢	الترقية الوظيفية	.578	.334	1.305	4.6084	7.2	.00
٣	المستوى الاجتماعي - الاقتصادي	.628	.394	.620	4.3990	8.3	.00
٤	الخدمة في المرتبة الحالية	.651	.424	.920	4.2945	5.41	.00
	R ²	.424				Df. = 572- 4	

ويتضمن الجدول السابق القيم المدرجة في نموذج الانحدار التي تتمثل في: المقدار الثابت لعملية تحليل الانحدار ومعاملات الانحدار المستخدمة في معادلة الانحدار القائمة على كشف وتحديد مقدار ومستوى التغير في حالة اعتبار الذات عند عينة الدراسة. وبذلك تتمثل معادلة الانحدار للنموذج فيما يلي:

$$Y1 = a + b1x1 + b2x2 + b3x3 + b4x4$$

ويمكن تفسير رموز المعادلة السابقة كالتالي:

Y1 درجة التغير المقدرة في مستوى اعتبار الذات عند أفراد الدراسة.

a المقدار الثابت في النموذج الذي يساوي = (٢٢,٠٣٨).

b1 معامل الانحدار لتغير الاستقلالية في العمل عند أفراد الدراسة.

x1 درجة الفرد على متغير الاستقلالية في العمل.

b2 معامل الانحدار لتغير الترقية الوظيفية.

x2 درجة الفرد على متغير الترقية الوظيفية.

b3 معامل الانحدار لتغير المستوى الاجتماعي - الاقتصادي.

x3 درجة الفرد على متغير المستوى الاجتماعي - الاقتصادي.

b4 معامل الانحدار لتغير الخدمة الوظيفية في المرتبة الحالية.

x4 درجة الفرد على متغير الخدمة الوظيفية في المرتبة الحالية.

اعتبار الذات = $22.038 + 0.444$. الاستقلالية = 1.305 + الترقية = 0.620 . المستوى

الاجتماعي - الاقتصادي = 0.920 . الخدمة الحالية.

ووفقاً لنموذج الانحدار فإن متغير الاستقلالية في العمل يعد أهم المتغيرات المستقلة المفسرة لحالة التباين في اختلاف درجة مستوى اعتبار الذات عند أفراد العينة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.428$) ومعامل الارتباط المتعدد باعتبار الذات ($R = 0.444$)، وتدل هذه النتيجة على أن متغير الاستقلالية في العمل له تأثير أكبر في المتغير التابع «اعتبار الذات» من بقية المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج. ويدعم هذه النتيجة كل من دراسة (Loughlin and Lang 2005: 410) ودراسة (Kelloway et al., 2005: 100) وقد أكدا في نتائج دراساتهم أهمية الاستقلالية في أداء العمل، وذلك لرفع مستوى الشعور باعتبار الذات عند العاملين.

كما دلت نتائج تحليل الانحدار الموضحة في جدول رقم (٢) على أن المتغير الذي يلى الاستقلالية في العمل من حيث الأهمية هو متغير الترقية الوظيفية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.305)، ومعامل ارتباطه مع المتغير السابق باعتبار الذات ($R=0.578$)، أى أن الترقية الوظيفية باعتبارها متغيراً مستقلاً ساهمت في زيادة قيمة معامل الارتباط المتعدد (المفسر لدرجة تأثير مجموع المتغيرات المستقلة في المتغير التابع) بـ (0.0908).

كما أن متغير المستوى الاجتماعي - الاقتصادي يأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية في نموذج الانحدار المحدد لتسلسل درجة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، ويليه في الأهمية متغير الخدمة الوظيفية في المرتبة الحالية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ومعامل ارتباطه مع المتغيرات السابقة باعتبار الذات لكل منهما على التوالي: (0.620)، ($R=0.628$)، (0.920)، ($R=0.651$).

وبالاحظ من هذه النتائج أن أهمية هذين المتغيران من حيث المساهمة في زيادة قيمة (R) أخذت في الانخفاض، إذ إن مساهمتهما لا تزيد على (0.050) متغير المستوى الاجتماعي - الاقتصادي، و(0.023) لمتغير مدة الخدمة الوظيفية في المرتبة الحالية. إلا أن القيمة النهائية لمعامل الارتباط المتعدد ($R=0.651$)، تدل على أن المتغيرات المستقلة المدرجة في النموذج (الاستقلالية في العمل، الترقية الوظيفية، المستوى الاجتماعي-الاقتصادي والخدمة في المرتبة الوظيفية الحالية) ترتبط ارتباطاً قوياً بالمتغير التابع.

أما فيما يتعلق بقيمة القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار فإنها تقدر بـ ($R^2=0.424$)، علماً أن إسهام المتغيرات المستقلة التي تضمنها النموذج في شرح التباين في المتغير التابع تتفاوت تدريجياً حسب قيمة معامل التحديد الأعلى (R^2) الموضح في جدول رقم (٣): إذ بلغت لمتغير الاستقلالية في العمل (0.197)، و لمتغير الترقية الوظيفية مضافاً إلى سابقه (0.334) وبإضافة متغير المستوى الاجتماعي - الاقتصادي (0.394)، وأما عند تضمين متغير الخدمة في الوظيفة الحالية وهو يعد المتغير الأخير المدرج في النموذج فإن القيمة بلغت (0.424) وذلك لجميع المتغيرات السابقة.

إن معادلة نموذج الانحدار المدرج التي تم استخدامها إحصائياً لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير التابع «اعتبار الذات» والمتغيرات المستقلة التنظيمية والشخصية المضمنة في الدراسة قد كشفت عن أربعة متغيرات رئيسية تحدد طبيعة العلاقة بين

اعتبار الذات وبعض المتغيرات المستقلة عند عينة الدراسة، كما أن الدلالة الإحصائية للمتغيرات المدرجة في نموذج الانحدار معنوية عند مستوى أقل من (0.001).

نتائج الدراسة:

وفقاً للنتائج الإحصائية السابقة فإنه يمكن القول إن المتغيرات المستقلة التالية: (الاستقلالية في العمل، الترقية الوظيفية، المستوى الاجتماعي - الاقتصادي والخدمة في المرتبة الوظيفية الحالية) تعد معنوية في التنبؤ بحالة تقدير مستوى اعتبار الذات عند عينة الدراسة. إذ إن قيمة معامل التحديد الأصلية ($R^2 = 0.424$) وهي تدل على أن (42 %) تقريباً من نسبة التباين في المتغير التابع (اعتبار الذات) يعود إلى المتغيرات المستقلة السابقة.

لذا يمكن الاستدلال من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة وهو يتعلق بتقييم مدى تأثير العوامل (المتغيرات) الشخصية والتنظيمية في اعتبار الذات بما يلي:

١- متغير الاستقلالية في العمل:

تدعم نتائج الدراسة أهمية تأثير الاستقلالية في العمل على اعتبار الذات، لذا كلما كانت طبيعة العمل تسمح أو تتيح للموظف ممارسة أو مزاولة درجة عالية من الاستقلالية في أداء المهام والمسؤوليات المناطة به؛ أدى ذلك إلى زيادة درجة مستوى اعتبار الذات لديه. وتتفق هذه النتيجة مما توصلت إليه دراسة لوقهلين ولانق التي أكدت أهمية تمتع العاملين بدرجة من الاستقلالية في أداء العمل وذلك لرفع مستوى الشعور باعتبار الذات لديهم (Loughlin and Lang 2005: 410).

٢- متغير الترقية الوظيفية:

يستنتج من تحليل البيانات أن تقييم الموظف لمدى إمكانية حصوله على الترقية في عمله يؤثر في مستوى درجة اعتبار الذات لديه، فكلما كان تقدير وتوقع الموظف لإمكانية حصوله على الترقية الوظيفية عالياً؛ أدى ذلك إلى ارتفاع درجته في مقياس اعتبار الذات.

٣- متغير المستوى الاجتماعي - الاقتصادي:

تدل نتائج الدراسة على أنه كلما ارتفع مستوى الموظف اقتصادياً؛ أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى اعتبار الذات لديه، علماً أن هذه النتيجة تتوافق مع المنطلقات الأساسية لنظرية اعتبار الذات التي تقوم على افتراض وجود علاقة بين مستوى اعتبار الذات والمستوى الاجتماعي - الاقتصادي والوظيفي للفرد. إضافة إلى أن نتائج الدراسة تؤكد نتائج الدراسات السابقة التي تناولت تقييم وتقدير درجة العلاقة بين اعتبار الذات والوضع الاجتماعي - الاقتصادي للفرد (Faunce, W. 2003: 69; Twenge & Campbell 2002: 67; Turner & Lloyd 1999: 378)

وتجدر الإشارة إلى أنه تم إدراج جميع المتغيرات المكونة لمقياس المستوى الاجتماعي - الاقتصادي (التعليم، الدخل والمرتبة الوظيفية) كما وردت في أسئلة الدراسة، باعتبارها متغيرات مستقلة ومنفردة في معادلة الانحدار، إلا أنه تم استبعادها من نموذج الانحدار بوصفها متغيرات مستقلة مؤثرة في المتغير التابع وذلك نظراً لمغز معامل الانحدار وعدم مغنوياتها. وتتسجم هذه النتيجة مع العديد من الدراسات التي توصلت إلى عدم تأثير متغيرات المرتبة الوظيفية، الدخل والتعليم في مستوى اعتبار الذات عند البالغين وكبار السن بصفتها متغيرات مستقلة ومنفردة (Twenge & Campbell 2002: 61).

لذا يأتي تأثير مقياس المستوى الاجتماعي - الاقتصادي (SES) على اعتبار الذات باعتباره متغيراً جامعاً من حيث التأثير لمجموعة العناصر المكونة له، إذ إن الأفراد الذين يتمتعون بتعليم عال يخولهم ذلك في الغالب تبوء مراكز ومناصب وظيفية عليا مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى دخولهم. وعلى ذلك نجد أن أولئك الذين يتمتعون بمستوى اجتماعي - اقتصادي عال وفقاً لمجموع العناصر السابقة ينظر إليهم عادة باحترام وتقدير من قبل الآخرين مما ينعكس بالإيجاب على مستوى الشعور باعتبار الذات لديهم.

٤- متغير مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:

تدل نتائج تحليل متغير مدة الخدمة في الوظيفة الحالية على أن مدة الخدمة في المرتبة الحالية باعتبارها متغيراً مستقلاً ذات تأثير في اعتبار الذات. ويتبلور هذا التأثير من خلال مدة الفترة الزمنية التي أمضاها الموظف في وظيفته الحالية،

إذ كلما قصرت هذه المدة وكانت أربع سنوات فأقل؛ أدى هذا إلى ارتفاع في درجة مقياس اعتبار الذات، والعكس صحيح أى كلما زادت فترة المدة التى يقضيها الموظف فى مرتبته الحالية على أربع سنوات (تجاوز المدة النظامية للترقية)؛ أثر ذلك سلباً فى الدرجة الكلية لمقياس اعتبار الذات عند الموظف.

علماً أن النتيجة السابقة المتعلقة بعلاقة مدة الخدمة الوظيفية باعتماد الذات تعد طبيعية ومنطقية فى الوقت نفسه، خاصة إذا ما نظرنا إلى أنظمة ولوائح الخدمة المدنية فى المملكة العربية السعودية التى تنص على شرط إكمال المرشح للترقية أربع سنوات على الأقل فى المرتبة التى يشغلها.

وتتل هذه النتيجة بأن من أمضى أقل من أربع سنوات فى المرتبة الوظيفية التى يشغلها فهو إما حديث الترقية وإما حديث التعيين، مما يكون سبباً ودافعاً للانسجام مع بيئة العمل من جانب وحافزاً للأمل والتطلع للحصول مستقبلاً على ترقية أخرى عند انتهاء المدة النظامية من جانب آخر.

وبهذا يمكن أن يستدل على طبيعة العلاقة الإيجابية بين ارتفاع مستوى اعتبار الذات عند الموظف وقصر مدة الخدمة فى المرتبة الحالية، إضافة إلى إمكانية الاستدلال عن طبيعة العلاقة السلبية بين اعتبار الذات وتجاوز الموظف للفترة الزمنية التى تؤهله للحصول على الترقية، إذ كلما زادت مدة خدمة الموظف فى المرتبة الوظيفية التى يشغلها على أربع سنوات؛ أدى ذلك إلى انخفاض فى درجة مقياس اعتبار الذات الكلية لديه.

إن نتائج هذه الدراسة المتمثلة فى استكشاف وتحديد طبيعة العلاقات بين بعض المتغيرات التنظيمية والشخصية من جانب واعتبار الذات من جانب آخر عند عينة الدراسة من العاملين فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية سوف تسهم بشكل كبير فى بلورة وفهم طبيعة العلاقة بين الفرد (الموظف) والبيئة التنظيمية لمنظمة العمل وذلك من أجل دعم وتعزيز التفاعل الإيجابي فى منظمات العمل، كما أن نتائج الدراسة تؤكد وتتسق فى الوقت نفسه مع بعض نتائج الدراسات السابقة المتخصصة فى السلوك التنظيمى، مثل: الإدارة العامة، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعى وعلم النفس.

الخلاصة والتوصيات:

نظراً لأهمية دور العنصر البشرى فى دعم وتعزيز كفاءة وفعالية عمليات الإنتاج والأداء فى منظمات العمل؛ لأن كفاءة وفعالية أداء منظمات العمل يرتبط بشكل رئيس بدرجة تفاعل الفرد العامل (الموظف) داخل منظمات العمل سواء كان هذا التفاعل مع الزملاء، الرؤساء، المرؤوسين المراجعين (المستفيدين) أو كان التفاعل ذاتياً وذلك من خلال قبول وتقدير الفرد لذاته داخل المنظمة.

واتساقاً مع المعطيات السابقة، تناولت هذه الدراسة تحليل وتقييم مستوى اعتبار الذات من جانب وتحديد العوامل التنظيمية والشخصية المؤثرة فى ذلك عند عينة الدراسة من جانب آخر. إذ تمحورت أهداف الدراسة فى بلورة الشروط والظروف التنظيمية المعززة لحالة الانسجام والتفاعل بين المنظمة والعاملين، إضافة إلى دعم الجهود المستمرة والمتجددة للدراسات والبحوث العلمية خاصة الدراسات المتعلقة بتحليل واستكشاف مكتون الذات (Self) والعوامل المؤثرة فيها.

ولقد دلت نتائج تحليل البيانات المستخلصة من عينة الدراسة على ارتفاع متوسط درجات اعتبار الذات عند عينة الدراسة عن نقطة الوسط الافتراضية للمقياس. كما أسفرت نتائج تحليل الانحدار عن قدرة المتغيرات المستقلة التالية: (الاستقلالية فى العمل، الترقية الوظيفية، المستوى الاجتماعى - الاقتصادى والخدمة فى المرتبة الحالية) على التنبؤ بتقدير حالة مستوى اعتبار الذات عند عينة الدراسة. علماً أن حجم ودرجة تأثير المتغيرات المستقلة فى المتغير التابع تتفاوت فيما بينها وذلك وفقاً لترتيبها السابق، كما هو موضح فى جدول رقم (٣).

وبناء على نتائج التحليل الإحصائى لبيانات العينة ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فإن أهم التوصيات تتمثل فيما يلى:

١- ضرورة تبنى القيادة الإدارية فى الأجهزة والمنظمات الإدارية لمبدأ ومفهوم الاستقلالية وتطبيقه فى بيئة العمل وذلك من خلال:

أ- توسيع نطاق مشاركة العاملين فى وضع خطط العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك.

ب- تقويض بعض الصلاحيات للعاملين.

ج- ممارسة التدوير الوظيفى وذلك لإتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من العاملين لتولى مهام ومسؤوليات إدارية.

- ٢- ضرورة التزام القيادة الإدارية في الأجهزة والمنظمات الإدارية بتوفير متطلبات وظروف بيئة العمل المعززة والداعمة لشعور الانتماء والولاء المهني عند العاملين.
- ٣- أهمية قيام الأجهزة المركزية (وزارة المالية، وزارة الخدمة المدنية) بالعمل على زيادة فرص الترقية الوظيفية وذلك عن طريق التوسع في إحداث الوظائف التنفيذية مما يتيح تعدد فرص التقدم في السلم الوظيفي.
- ٤- العمل على تبني نظام تخفيض سنوات التقاعد في القطاع العام لتمكين الأجهزة الحكومية من الحصول على أكبر عدد ممكن من الشواغر الوظيفية، مما يتيح فرص الترقية، ويعد من بقاء الموظف في مرتبته فترة تزيد على المدة النظامية.
- ٥- نظراً لأهمية موضوع الدراسة في بيئة المنظمة الإدارية وقلة البحوث والدراسات التي تمت في بيئة الإدارة العربية، لذا يتطلب الأمر إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.
- ٦- النظر في تضمين بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في الدراسات والبحوث المستقبلية، التي لم يتم إدراجها في هذه الدراسة، مما قد يسهم بشكل أكبر لنموذج الانحدار في شرح وتفسير درجة التباين في اعتبار الذات (المتغير التابع).

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- ١- الأحمدى، حنان عبدالرحيم (٢٠٠١). الاستقلالية المهنية للأطباء العاملين في مستشفيات مدينة الرياض: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٨ (٣): ٣٤٤-٣١٥. الكويت: جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي.
- ٢- البراك، عبدالرحمن وعجلان الشوهرى (١٩٩٧). الجمود الوظيفي في أجهزة القطاع العام بالملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (التاسع)، العلوم الإدارية (٢): ٢٣١-٢٧٥. الرياض: جامعة الملك سعود.
- ٣- البكر، محمد عبدالله (٢٠٠٤). أثر البطالة في البناء الاجتماعي للمجتمع دراسة تحليلية للبطالة وأثرها في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاجتماعية، ٣٢ (٢): ٢٦٣-٢٩٥. الكويت: جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي.
- ٤- الحيدر، عبدالمحسن وإبراهيم بن طالب (٢٠٠٥). الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض. الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.
- ٥- الضحيان، سعود وعبدالكريم الفامدي (٢٠٠١). بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة. الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.
- ٦- بهادر، سعدية محمد (١٩٨٣). من أنا؟ البرنامج التربوي النفسى لخبرة من أنا الموجهة لأطفال الرياض بين النظرية والتجربة. الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم العلمي.
- ٧- حريم، حسن (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار ومكتبة الحامد.
- ٨- فهمي، محمد شامل (٢٠٠٥). الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SSPS. الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.
- ٩- وزارة الخدمة المدنية (١٤٢٢). مرشد المدير في الخدمة المدنية بالملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الخدمة المدنية، سلسلة الإصدارات الإعلامية (١٢).

ثانياً- المراجع الإنكليزية:

- 1- Al-Enezi, M.(1991). **The Effect of Occupational Socialization on Attitudes Related to Police Occupational Culture: A Case Study of the Cadets in the Police Academy of the State of Kuwait.** A Dissertation, Department Of Sociology: Michigan State University.
- 2- Al-Subaihi, A.(2003). "Sample size determination: Influencing factors and calculation strategies for survey research" **Saudi Medical Journal**, 24(4):323-330.
- 3- Beehr, T. and S. Glazer (2005). "Organizational Role Stress" In J. Barling, E. Kelloway and M. Frone (Eds.) **Handbook of Work Stress.** London: Sage Publication. (pp.7-33).
- 4- Chatman, J. & S. Barsade(1995). "Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation", **Administrative Science Quarterly**, 40(3):423-443.
- 5- Chen, P., P. Spector and S. Jex(1996). Effects of Manipulated Job Stressors and Job Attitude on Perceived Job Conditions: A Simulation" In S. Sauter and L. Murphy (Eds.). **Organizational Risk Factors for Job Stress.** Washington, DC: **American Psychological Association.** (341-356).
- 6- Elliott, M.(1996). "Impact of Work, Family, and Welfare Receipt On Women's Self-Esteem in Young Adulthood" **Social Psychology Quarterly**, 59(1):80-95.
- 7- Faunce, W. A.(2003). **Work, Status, and Self-Esteem.** Toronto: **University Press of America.**
- 8- Hari, T. & R. Mahanty(2003). **Back to Basics in Management.** London: Response Books.
- 9- Heine, S., H. Markus, D. Lhman and S. Kitayama (1999). "Is there Universal Need for Positive Self-Regard?" **Psychological Review**, 106(4):766-794.
- 10-Kelloway, E., N. Sivanathan, L. Francis and J. Barling(2005). "**Poor Leadership**" In J. Barling, E. Kelloway and M. Frone (Eds.) **Handbook of Work Stress.** London: Sage Publication. (pp. 89-112).
- 11-Kohn, M., A. Naoi, C. Schoenbach, C. Schooler and K. Slomczynski (1990). "Position in the Class Structure and Psychological Functioning in the United States, Japan, and Poland" **The American Journal of Sociology**, 95(4): 964-1008).
- 12-Licht, M. (1996). Multiple Regression and Correlation. In L. Grimm and P. Yarnold (Eds.), **Reading and understanding multivariate statistics.** Washington, DC: **American Psychological Association.** (pp. 19 – 64).
- 13-Loughlin, C. and K. Lang (2005). "**Young Workers**" In J. Barling, E. Kelloway and M. Frone (Eds.) **Handbook of Work Stress.** London: Sage Publication. (pp.405-430).

- 14-Macdonald, L. (2005). **Wellness at Work: Protecting and promoting Employee Wellbeing**. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- 15-Marger, M. N. (2005). **Social Inequality: Pattern and Processes**. Boston: Mc Graw Hill.
- 16-Owens, T. J. (1994) "Two Dimensions of Self-Esteem: Reciprocal Effects of Positive Self-Worth and Self-Deprecation on Adolescent Problems" **American Sociological Review**, 59(3), 391-407.
- 17-Owens, T. J., J. Mortimer and M. Finch (1996). "Self-Determination as a Source of Self-Esteem in Adolescence" **Social Forces**, 74(4):1377-1404.
- 18-Pugliesi, K. (1995). "Work and Well-Being: Gender Differences in the Psychological Consequences of Employment" **Journal of Health and Social Behavior**, 36 (March):57-71.
- 19-Rosenberg, M(1979). **Conceiving the self**. New York: Basic Books.
- 20-Rosenberg, M., C. Schoenbach, C. Schooler and F. Rosenberg (1995). "Global Self-Esteem and Specific Self-Esteem: Different Concepts, Different Outcomes" **American Sociological Review**, 60(1): 141-156.
- 21-Ross, C. and M. Willigen (1997). "Education and the subjective Quality of Life" **Journal of Health and Social Behavior**, 38(September):275-297.
- 22-Spreitzer, G.(1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation" **Academy of Management Journal**, 38(5):1442-1465.
- 23-Stets, J. E. (1995). "Job Autonomy and Control over One's Spouse: A Compensatory Process" **Journal of Health and Social Behavior**, 36(September):244-258.
- 24-Stets, J. E. & P. Burke (2000). "Identity Theory and Social Identity Theory" **Social Psychology Quarterly**, 63(3):224-237.
- 25-Turner, J. & D. Lloyd (1999). "The Stress Process and the Social Distribution of Depression" **Journal of Health and Social Behavior**, 40(December):374-404.
- 26-Twenge, J. M. and W. K. Campbell (2002). "Self-Esteem and Socioeconomic Status: A Meta-Analytic Review" **Personality and Social Psychology Review**, 6(1), 59-71.
- 27-Watson, D., J. Suls and J. Haig (2002). "Global Self-Esteem in Relation to Structural Models of Personality and Affectivity". **Journal of Personality and Social Psychology**, (83), 185-197.

مراجعة الحسابات العامة في المملكة العربية السعودية آراء المراجعين في ديوان المراقبة العامة

الدكتور أحمد بن عبد القادر القرني
أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد
رئيس قسم التقنية الإدارية - الكلية التقنية بجدة

مراجعة الحسابات العامة في المملكة العربية السعودية: آراء المراجعين في ديوان المراقبة العامة

د. أحمد بن عبد القادر القرني

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء مراجعي الحسابات الحكومية بديوان المراقبة العامة في المملكة العربية السعودية حول عدد من القضايا المتصلة بعمل الديوان ومراجعة الحسابات. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة تتضمن (٢١) متغيراً وزعت على أربعة محاور تتمثل في: اختصاصات ديوان المراقبة العامة، تقرير ديوان المراقبة العامة، والاستقلالية وأدلة الإثبات. وقد تم توزيع (١٥٠) استبانة استبانة على عينة من مراجعي الحسابات في الديوان وبلغ عدد الاستبانات المستلمة والمستوفاة الشروط (١٠٦) استبانات ويمثل هذا العدد (٧١٪) من الاستبانات الموزعة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الإحصائية من أهمها إلمام أفراد عينة الدراسة باختصاصات الديوان، وكذلك رغبة أفراد العينة أن يكون التقرير متاحاً للإطلاع عليه. ويرى أفراد العينة أن السبب في الجهل بالدور الحقيقي الذي يقوم به الديوان يعود إلى التكتف على نتائج أعماله، كما يرون أن حرية الإطلاع على التقرير يكرس مبدأ الشفافية والمحاسبة، ورأى أفراد العينة أيضاً أن الجهات الخاضعة لرقابة الديوان لا تتعاون معه بشكل تام ومن النتائج المهمة للدراسة كذلك ما أبداه أفراد العينة من تعرض مراجع الحسابات لبعض الضغوط التي قد تميته عن أداء مهامه على نحو جيد.

أناطت الجهات المختصة في المملكة العربية السعودية بديوان المراقبة العامة منذ نشأتها الرقابة اللاحقة^(١) على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها، وكذلك مراقبة أموال الدولة المنقولة والثابتة ومراقبة حسن استعمال هذه الأموال والمحافظة عليها. حيث يقوم بمراجعة وفحص السجلات المحاسبية والعقود والميزانيات والحسابات الختامية لمختلف الوزارات والإدارات الحكومية وفروعها، والبلديات والمؤسسات العامة والخاصة والشركات التي تسهم فيها الدولة، أو تضمن لها حداً أدنى من الأرباح، بالإضافة إلى تدقيق الأداء وتقويم مدى كفاءة الإدارات المالية وإجراءات الرقابة الداخلية الوقائية. وأمام هذا الدور الحيوي والمهم الذي يقوم به الديوان في حفظ المال العام يبرز الكثير من التساؤلات حول عمل هذا الجهاز وفعاليتة في الرقابة على المال العام وآلية العمل فيه وسبل تطويره بما يتلاءم ومستوى النمو والتطور الاقتصادي الذي تشهده المملكة.

♦ أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد، رئيس قسم التقنية الإدارية، كلية التقنية بجدة.

مشكلة الدراسة:

تشهد المملكة العربية السعودية العديد من المشروعات التنموية المختلفة وتوسع مستمر في إنشاء المشاريع والمدن الاقتصادية والصناعية العملاقة، مما يستتبع زيادة الإنفاق الحكومي، ومن ثم الحاجة إلى زيادة درجة الرقابة على المال العام. وهذا يدعو إلى المراجعة المستمرة لأنظمة ولوائح أجهزة الرقابة المالية في المملكة بشكل عام وديوان المراقبة العامة بشكل خاص باعتباره جهازاً مركزياً للرقابة على إيرادات الدولة ومصروفاتها. لذلك سمعت هذه الدراسة لتبسيط الضوء على عدد من القضايا المهمة المتعلقة بالديوان وأنظمتها وآلية العمل التي تحكم أداءه من خلال استطلاع آراء مراجعي الحسابات بصفتهم المعنيين المباشرين بحفظ المال العام والتدقيق فيه، للإسهام في تطوير عمل هذا الجهاز الرقابي المهم وتحديث أنظمتها ولوائحها وتقديم التوصيات المناسبة التي تساعد على تحسين مستوى أدائه، إذ إن عدم مواكبة هذه اللوائح والأنظمة للتطورات التي تستجد بالمملكة والعالم يعتبر من عوائق عمل هذا الجهاز^(١).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء مراجعي حسابات الدولة في ديوان المراقبة العامة حول اختصاصات وتقرير الديوان وكذلك درجة الاستقلال التي يتمتع بها ومراجعيه ومدى تمكنهم من جمع أدلة الإثبات الكافية لإبداء رأي فني حول عدالة ما يصلهم من تقارير من الجهات المشمولة بالمراجعة.

أسئلة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ١- ما اختصاصات ديوان المراقبة العامة؟
- ٢- كيف ينظر مراجع الحسابات بالديوان إلى تقرير الديوان؟
- ٣- ما درجة استقلالية الديوان ومراجع الحسابات؟
- ٤- هل يتمكن مراجع الحسابات من جمع أدلة كافية في أثناء عملية المراجعة؟

أهمية الدراسة:

- ١- إنها تتناول موضوعاً حساساً ومهماً ويتمثل في مراجعة الحسابات العامة بواسطة ديوان المراقبة العامة بوصفه الجهة الرقابية المالية العليا في المملكة وخط الدفاع الأول عن المال العام.
- ٢- تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الجهات المسؤولة إلى مواطن الخلل في عمل الديوان.
- ٣- تشجيع الباحثين والدارسين والمهتمين لإجراء مزيد من الدراسات الرامية إلى تطوير عمل الديوان.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على استطلاع آراء مراجعي حسابات الدولة في ديوان المراقبة العامة في كل من الرياض وجدة دون الأطراف الأخرى ذات العلاقة من إداريين ومن في حكمهم، سواء كانوا من موظفي الديوان أم من الإدارات الحكومية الأخرى^(٣).

منهج وخطة الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع كمية من الحقائق المهمة المتصلة بالموضوع وإخضاعها للتحليل، وذلك من خلال استخدام قوائم الاستبانة للحصول على البيانات المطلوبة. وبناء عليه تم تقسيم ما تبقى من هذه الدراسة إلى الأقسام التالية:

- الإطار النظري للدراسة.
- الدراسة الميدانية.
- نتائج الدراسة الميدانية.
- الخلاصة والتوصيات.

الإطار النظري للدراسة:

١- ديوان المراقبة العامة:

تعود البدايات الأولى للتدقيق على المال العام في المملكة إلى العام ١٢٤٥هـ حينما صدر أول نظام للحكم والإدارة تحت مسمى التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية ونص على ديوان المحاسبات. وحدد النظام اختصاصات الديوان بالتفتيش على جميع الدوائر الحكومية التي تجبى جانباً من الإيرادات، وإجراء التدقيق والمراقبة على جميع المصروفات العمومية. وفي العام ١٢٧٣هـ أعيد تشكيله عند صدور أول نظام لمجلس الوزراء في المملكة العربية السعودية ونص على تكوين «مراقبة حسابات الدولة»، وقد حدد هذا النظام اختصاص وواجب مراقب حساب الدولة والمتمثلة في تدقيق جميع حسابات الدولة، والتحقق من صحة قيود دخلها وخرجها في الوزارات والدوائر والمصالح التي تتفق عليها الدولة، وتتحمل أعباء جزء من ميزانيتها السنوية المعتمدة أو كلها، والميزانيات الإضافية التي قد يقرها مجلس الوزراء في أثناء السنة، وتقديم تقرير سنوي إلى رئاسة مجلس الوزراء بعد انتهاء السنة المالية.

ويعتبر نظام ديوان المراقبة العامة الصادر في العام ١٣٩١هـ أكثر الأنظمة شمولاً، فقد أعاد تحديد وتنظيم اختصاصات الديوان وواجباته، ومنحه استقلالاً كاملاً في السلطة التي يمارسها، فقد نصت المادة الأولى من النظام على اعتبار ديوان المراقبة العامة جهازاً مستقلاً مرجعه رئيس مجلس الوزراء. كما نص النظام على أنه يختص بالرقابة اللاحقة على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها، وكذلك مراقبة جميع أموال الدولة المنقولة والثابتة، ومراقبة حسن استعمال هذه الأموال واستغلالها، والمحافظة عليها، ويدخل ضمن ذلك التحقق من تحصيل إيرادات الدولة ومستحققاتها وإدخالها الخزانة العامة، وكذلك متابعة الأنظمة واللوائح المالية والحسابية والتحقق من تطبيقها وكفائتها، وملاءمتها للتطورات التي تستجد على الإدارة، وتوجيه النظر إلى أوجه النقص في ذلك، وتقديم الاقتراحات اللازمة للتطوير. وقد حددت المادة التاسعة من النظام الجهات الخاضعة لرقابة الديوان على النحو التالي:

١- جميع الوزارات والإدارات الحكومية وقروعا.

٢- البلديات وإدارات العيون ومصالح المياه.

٣- المؤسسات العامة والإدارات الأخرى ذات الميزانيات المستقلة التي تخرج لها الحكومة جزءاً من مال الدولة إما بطريق الإعانة وإما لغرض الاستثمار.

٤- كل مؤسسة خاصة أو شركة تسهم الدولة في رأسمالها أو تضمن لها حداً أدنى من الأرباح.

٥- كل هيئة يكلف الديوان بمراقبة حساباتها بأمر من رئيس مجلس الوزراء أو بقرار من مجلس الوزراء.

وفى العام ١٤٠٦هـ صدر الأمر السامى رقم (٥٠٧/٧ م) الذى بموجبه تم استحداث قطاع يختص بمباشرة أعمال الرقابة على الأداء حيث يحتوى على ثلاثة عناصر أساسية، وهى الاقتصاد وتعنى تقليل تكلفة الحصول على الموارد إلى أدنى مستوى ممكن مع أخذ النوعية والجودة بعين الاعتبار، وكذلك الكفاءة التى تشير إلى تعظيم المخرجات بالحد الأدنى من الموارد للوصول إلى مخرجات معينة، ثم الفعالية التى تقيس درجة تحقيق الأهداف ومدى الكفاءة فى تحقيقها. وعلى الرغم من أن الديوان قد لمس أن الرقابة على الأداء أجدى فى كثير من الحالات من الرقابة المالية، فإن ذلك لا يعنى أن الديوان سيتوقف فى المستقبل القريب عن ممارسة أعمال الرقابة المالية فكل من الرقابة على الأداء والرقابة المالية أهدافها ومجالاتها، وإنما يطمح الديوان فى المدى الطويل على تركيز جهوده فى مجال الرقابة على الأداء لزيادة فاعلية العمل الرقابى وتكثيف دور الديوان فى مجال تحسين الأداء بالجهات محل الرقابة (توفيق، ١٩٩٨: ١٧). إلا أن الرويتع (١٤٢٣هـ) يرى أن برنامج رقابة الأداء لم يحقق نجاحاً ملموساً، إذ إن عملية تنفيذه صاحبها عدد من المشاكل ومن أهمها عدم وضوح أو تحديد أهداف كثير من البرامج والأنشطة الحكومية، وكذلك عدم توافر معايير محددة للأداء يمكن من خلالها تقييم الأداء وتحديد مدى كفاءة وفعالية البرامج والأنشطة.

٢- قواعد التدقيق الشامل:

أصدر ديوان المراقبة العامة قواعد للتدقيق تحت مسمى «قواعد التدقيق الشامل» للمرة الأولى عام ١٤٠٣هـ لتحديد مستوى الأداء المهنى لمراجع الحسابات، وكذلك لتكون منهج عمله فى أدائه لمسؤولياته المهنية، وكان ذلك بالاسترشاد بالخبرات والجمعيات الدولية، وكذلك من خلال الالتزام بنظام ديوان المراقبة العامة ونظام الشركات والأنظمة واللوائح الأخرى ذات الصلة. وتتقسم قواعد التدقيق الشامل إلى ثلاثة أنواع:

١- تدقيق الالتزام المالي الذي يهدف إلى إعطاء رأى مهنى محايد فى مصداقية وعدالة التقارير المالية، وكذلك مدى الالتزام بالأنظمة التى تحكم عمل المنشأة الخاضعة للتدقيق.

٢- تدقيق الكفاءة الاقتصادية والإدارية ويهدف هذا النوع من التدقيق إلى تقييم استعمال الموارد الاقتصادية المتوافرة والتأكد من إدارتها على نحو اقتصادى وإدارى جيد، وكذلك تحديد أسباب التبذير والإسراف وتقديم الاقتراحات للجهات المعنية بهدف تحسين طرق استغلال الموارد المتاحة.

٣- تدقيق فعالية تحقيق الأهداف أو تقييم الأداء، وهذا النوع من التدقيق يهدف إلى تحديد مدى التقارب أو الانحراف بين إنجازات المؤسسة والأهداف المرجوة، ومن ثم إخطار الجهات المعنية بأسباب الانحراف فى حال ثبوته.

وحسب السقا (١٤١٨هـ) فإنه رغم الاهتمام بمراجعة الكفاءة والاقتصاد والنتائج، ما زالت هناك حاجة قوية للمراجعة المالية ومراجعة الالتزام، فقد يكون هناك نقص فى أدوات الرقابة المالية فى بعض الجهات غير الهادفة للربح فى بعض الجوانب المالية ومنها:

- عدم تحليل السجلات بشكل دورى.

- عدم إعداد قوائم مالية شهرية.

- عدم إعداد الموازنات الرقابية.

- عدم فصل التكاليف بحسب المشروعات.

- الاستخدام غير المرخص للأرصدة النقدية.

وإلى جانب الأسس العامة لقواعد التدقيق المحددة التى تتمثل فى افتراضات أساسية ومبادئ وضروريات منطقية تمثل مرتكزا لتطوير قواعد التطوير - تنقسم قواعد التدقيق الشامل لديوان المراقبة العامة إلى ثلاثة أقسام عامة هى:

١- قواعد التدقيق العامة: وتركز هذه القواعد فى الإجمال على مؤهلات المراجع والصفات المهنية التى يجب أن تتوافر فيه وعلى جودة عمله، وكذلك التزام مؤسسة التدقيق بالسياسات والإجراءات الكافية لضمان كفاية النشاطات.

٢- قواعد البحث الميدانى: وهى قواعد ومعايير ينبغى أن يتقيد بها المراجع عند تنفيذ عملية المراجعة. وتشتمل على دليل التدقيق المهنى والتخطيط المناسب لعملية

التدقيق إلى جانب الإشراف السليم على عملية التدقيق وتحديد مدى الالتزام باللوائح والأنظمة.

٢- قواعد التقرير: وتحدد هذه القواعد الآلية التي يتبعها مراجع الحسابات في تبليغ الأطراف المهتمة بنتائج التقرير أو الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند كتابة التقرير.

٣- التقرير السنوي للديوان:

يمثل التقرير السنوي الذي يعدّه ديوان المراقبة العامة عن كل سنة مالية المنتج النهائي لعملية المراجعة التي يقوم بها الديوان، ويتم رفع التقرير سنوياً إلى كل من الملك ونائبه وترسل ثلاث صور منه إلى ثلاث جهات حكومية فقط، وهي مجلس الشورى ومجلس الوزراء، وكذلك وزارة المالية، وهو غير متوافر للعامة. وقد حددت المادة العشرون من نظام الديوان بأن يتضمن التقرير:

١- تقييماً للإدارة المالية للدولة بصفة عامة خلال تلك السنة.

٢- تقييماً للإدارة المالية لكل جهة من الجهات الخاضعة لرقابة الديوان خلال تلك السنة.

٣- بيان عن الحساب الختامي لتلك السنة، فإذا لم يتم تقديم الحساب الختامي من وزارة المالية قبل حلول موعد التقرير السنوي بوقت كافٍ وجب أن يشتمل على بيان بالأسباب التي حالت دون تقديم الحساب الختامي ورأى الديوان في ذلك، ولا سيما بالنسبة للخطوات التي يرى الديوان اتباعها لإزالة تلك الأسباب.

٤- بيان موجز عن أعمال الديوان خلال تلك السنة.

وتحدد قواعد التقرير في التدقيق الصفات الشكلية أو الموضوعية أو الجوهرية الواجب الالتزام بها في إعداد التقرير، وقد قسمت الفقرة (٢٨) من قواعد التدقيق الشامل القواعد التي يجب أن تتوافر في التقرير إلى قواعد شكلية وأخرى موضوعية.

٣-١ القواعد الشكلية:

١- كتابة الرأي أو التقرير على الأوراق الرسمية التي تحدد الشخص أو المؤسسة المسؤولة عن التدقيق.

- ٢- وضع عنوان وصفي يعبر عن نتيجة الرأي أو التقرير.
- ٣- توقيع الشخص أو المؤسسة المسؤولة عن الرأي أو التقرير.
- ٤- تحديد تاريخ الرأي أو التقرير.

٣-٢ قواعد المضمون:

- ١- قواعد مضمون لجميع أنواع التدقيق الشامل:
يجب أن يلتزم المدقق بقواعد المضمون التالية عند إعداد الرأي أو التقرير:
 - ١- شرح أي قيود فرضت على المدقق.
 - ٢- تحديد موضوع الرأي أو التقرير.
 - ٣- إصدار الرأي أو التقرير للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب.
 - ٤- إبداء الرأي بالالتزام أو الخروج على أحكام الأنظمة والتعليمات والقواعد السارية التي تخضع لها الجهة التي يتم تدقيقها.
 - ٥- إبداء الرأي في أي ضعف جوهري يكشفه المدقق في دراسة وتقييم نظام المراقبة الداخلية.
 - ٦- كتابة الرأي أو التقرير بإيجاز ووضوح، وبشكل كامل وموضوعي ومفهوم، مع مراعاة كفاءة المستفيد منه.

- ب - قاعدة خاصة بتدقيق الالتزام المالي على المؤسسات العامة والشركات:
يجب أن يلتزم المدقق بقاعدة المضمون التالية عند كتابة الرأي المهني في حالات تدقيق الالتزام المالي:

إبداء الرأي في محتويات التقرير المالي في ضوء قواعد محاسبية محددة ومقبولة يتم ذكرها ضمن عملية التقرير المالي والامتناع عن إعطاء الرأي في حالات عدم توافر الدليل الكافي والمقتنع.

- ج - قواعد خاصة بتدقيق الكفاءة أو الفاعلية:
يجب أن يلتزم المدقق بقواعد المضمون التالية عند كتابة التقرير، أي في حالات تدقيق الكفاءة أو الفعالية، وهي:

- ١- تضمين وجهة نظر المسؤولين عن نتائج التدقيق.
- ٢- التركيز على التوجيه البناء، وكتابة التقرير بصورة متوازنة، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في الوحدة التي يتم تدقيقها.
- ٣- تضمين الاقتراحات والتوصيات اللازمة في التقرير.

٤- الدراسات السابقة:

هناك عدد من المحاولات السابقة التي تناولت بالدراسة ديوان المراقبة العامة ومراجعة الحسابات في المملكة العربية السعودية، ومنها على سبيل المثال (المحفوظ، ١٤٠٩؛ الشرجي، ١٤٠٨؛ ابن حبيش، ١٤٠٩؛ العتيبي، ١٤٠٩؛ الشمراني، ١٤٠٩؛ مفرم، ١٤١٣؛ آل هاشل، ١٤١٣؛ السحيباني، ١٤١٣؛ القرني، ١٤١٣؛ القاسم، ١٤١٣؛ عيساوي، ١٤١٧؛ الحماد، ١٤١٤؛ الجابر، ١٤١٥؛ ديوان المراقبة العامة، ١٤١٩؛ ديوان المراقبة العامة، ١٤٢٢؛ الشريف، ١٤٢٢؛ المقرن، ١٤٢٦؛ ٢٠٠٠، Al-Mohaimed و (٢٠٠٣، Al-Nofaie).

فعلى سبيل المثال قام مفرم (١٤١٣هـ) بدراسة مقارنة للدور الرقابي لديوان المراقبة العامة ومكتب المراجعة القانوني بالتطبيق على الهيئة العربية للمواصفات والمقاييس لتحديد جوانب الاتفاق والاختلاف والازدواجية بين عمل الديوان ومراجع الحسابات الخارجي. ومن ضمن ما خلصت إليه الدراسة هو انعدام التعاون بين ديوان المراقبة العامة ومكتب المراجع القانوني، وكذلك ظهور حالات من الازدواجية بين الجانبين في كثير من عمليات المراجعة مع وجود تكامل في بعض الجوانب بين الطرفين فيما يتعلق بعمليات وإجراءات المراجعة.

وقام الباحث آل هاشل (١٤١٣هـ) بدراسة لمعرفة إجراءات المراجعة بديوان المراقبة العامة على الأجهزة الحكومية، فقد تم توزيع استبانة على عينة من المراجعين الذين يقومون بمراجعة الحسابات الحكومية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج لعل من أهمها وجود نقص في عدد المراجعين في ديوان المراقبة العامة. ومن أهم توصياتها التوسع في استقطاب المؤهلين من خريجي الجامعات والمعاهد للعمل في الديوان، وكذلك إعداد برامج تدريبية في المراجعة والرقابة المالية لتدريب المراجعين ورفع كفاءتهم وتحسين مستواهم.

كما أجرى (٢٠٠٠) Al-Mohaimed دراسة شاملة حول طبيعة مراجعة الأداء في القطاع العام في المملكة وتقييم مدى فعاليتها. ومن خلال استبانة أرسل إلى عدد من مراجعى الأداء، وكذلك مديرى في القطاع العام أوضحت نتائج الدراسة أن هناك قواسم مشتركة بين ما هو موجود في المملكة وما هو معمول به في بلدان أخرى. كما أشارت الدراسة إلى أن هناك تطورات وإصلاحات حديثة حدثت في مراجعة حسابات القطاعات العامة في المملكة.

وقام القرن (١٤٢٦هـ) بإجراء دراسة هدفت بشكل رئيسى إلى تصميم نظام محكم للرقابة الداخلية في الوحدات الإدارية الحكومية، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها إصدار معايير للرقابة الداخلية الحكومية، وكذلك لا يوجد نظام للرقابة الداخلية في المملكة العربية السعودية بمفهومه العلمى والمهنى، وإنما يوجد بعض الجوانب الإجرائية الرقابية وأنظمة تتضمن بعض إجراءات الرقابة الداخلية^(٤).

وفى دراسة ميدانية ذات علاقة بموضوع البحث قام الرويع (١٤٢٣هـ) باستطلاع آراء عينة من المسؤولين والمديرين فى عدد من الوزارات والمؤسسات العامة حول أهم المعوقات والتحديات التى تواجه عملية قياس الأداء فى الوحدات الحكومية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك عددا من المعوقات من أهمها ما يتعلق بتحديد وحصر أهداف البرامج والأنشطة المختلفة التى تعتبر اللبنة الأساسية التى تبنى عليها بقية أجزاء النظام. وأوصت الدراسة بأهمية إسهم ديوان المراقبة العامة فى مساعدة الجهات الخاضعة لرقابته فى تطوير نظام قياس الأداء، وكذلك تقديم الاستشارات للجهات المختلفة وكذلك عقد الندوات أو الدورات لكبار المسؤولين فى الوزارات والمؤسسات الحكومية للتعريف بالنظام، ومناقشة سبل التغلب على المعوقات والمشاكل التى تصاحب تطويره.

وبمراجعة الدراسات السابقة يلاحظ أن هذه الدراسات قد تناولت الموضوع من زوايا مختلفة يمكن إجمالها فى طبيعة مراجعة الحسابات الحكومية ودور ديوان المراقبة العامة فى مراجعة الحسابات العامة، وكذلك إجراءات المراجعة والدراسات المقارنة وجوانب تحليلية أخرى. كما أن معظم هذه الدراسات اعتمدت على اللوائح والأنظمة المكتوبة عن الديوان والرقابة المالية فى المملكة بشكل عام. فى حين أن هذه الدراسة تقوم على الدراسة الميدانية من خلال استطلاع آراء مراجعى حسابات المال العام فى الديوان، وهم المعنيون المباشرون بالمراجعة على المال العام فى المملكة حول اختصاصات الديوان وتقريره السنوى ودرجة الاستقلال التى يتمتع بها ومراجعوه، وكذلك ما يجمعه من أدلة إثبات للوصول إلى رأى فنى محايد فى مدى عدالة ومصداقية ما يصله من تقارير من الجهات الخاضعة لرقابته.

الدراسة الميدانية:

١ - مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مراجعي حسابات الدولة في ديوان المراقبة العامة في المركز الرئيس في الرياض وفرع الديوان في جدة، حيث تم توزيع (١٥٠) استمارة استبانة تمثل العدد التقريبي لمراجع الحسابات العاملين في الديوان في كل من الرياض وجدة. وقد بلغ عدد الاستبانات المستلمة والمستوفاة الشروط (١٠٦) استبانات، ويمثل هذا العدد (٦٣٪) من الاستثمارات الموزعة.

٢ - أسلوب جمع بيانات الدراسة:

استخدم الباحث أسلوب الاستقصاء (استبانة مرفقة) لجمع بيانات الدراسة اشتمل الجزء الأول منها على أسئلة للحصول على معلومات تعريفية عن أفراد العينة. أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد قسم إلى أربع مجموعات ركزت على عدد من النقاط ذات الصلة بعمل الديوان ومراجع الحسابات. احتوت المجموعة الأولى على (٥) عبارات تتعلق باختصاصات الديوان، في حين أن المجموعة الثانية احتوت على (٨) عبارات ركزت على التقرير السنوي لديوان المراقبة العامة. أما المجموعة الثالثة فقد احتوت على (٣) عبارات حول استقلالية الديوان ومراجع الحسابات، كما أن المجموعة الرابعة احتوت على (٥) عبارات حول أدلة الإثبات. وقد اعتمد الباحث في تصميم الاستبانة بعد الله على ما أمكن التوصل إليه من دراسات مشابهة، وكذلك المقابلات الشخصية التي قام بها مع ذوي الاختصاص.

كما تم قياس درجة موافقة أفراد عينة الدراسة باستخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي الخمس نقاط بحيث يكون لكل عنصر أو عبارة واردة في الاستبانة درجة محددة على النحو التالي:

- (١) لا أوافق على الإطلاق، (٢) لا أوافق، (٣) غير متأكد (٤) أوافق (٥) أوافق تماماً.
- وسوف يتم مناقشة وتحليل النتائج وتحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما هو مبين في الجدول رقم (١)، وعلى هذا الأساس سوف تعتبر العبارات التي يبلغ متوسطها الحسابي (٣،٤٠) فأكثر قد لقيت موافقة وتأييد أفراد العينة، والأخرى التي ينخفض متوسطها عن الرقم (٣،٤٠) نفسه عبارات لم تجد موافقة وتأييد أفراد العينة.

جدول رقم (١)

درجة الموافقة	المتوسط المرجح
لا أوافق على الإطلاق	من ١ إلى ١,٧٩
لا أوافق	من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩
محايد	من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩
موافق	من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩
موافق تماماً	من ٤,٢٠ إلى ٥

المصدر: عبد الفتاح وعارف (٢٠٠٧: ٥٢)

٣- صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتأكد من صدق الاستبانة قد تم الاختبار القبلي لها عن طريق توزيع عدد من نسخ الاستبانة على اثنين من الأكاديميين واثنين من عينة الدراسة بهدف تقديم أي مقترحات يرونها لتطوير الاستبانة والتأكد من فهم عينة الدراسة لمفرداتها قبل التوزيع النهائي لها، وقد تم عمل بعض التعديلات الطفيفة على بعض عباراتها. كما تم اختبار ثبات وملاءمة الاستبانة باستخدام اختبار معامل ارتباط «ألفا كرونباخ» Cronback Alpha وقد بلغ معامل الثبات (٨٥٪) وهذه النتيجة عالية ومقبولة وتدل على ثبات المقياس والثقة في استخدامه.

٤- أسلوب تحليل بيانات الدراسة:

في ضوء طبيعة ومتغيرات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات.
- ٢- المتوسط الحسابي (المرجح) الذي يعكس درجة قوة العبارة.
- ٣- الانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة تعكس مدى تجانس أو تشتت إجابة أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.
- ٤- معامل Alpha' Cronbach لقياس مستوى الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

عرض وتحليل النتائج:

١- وصف البيانات الديموغرافية:

يبين الجدول رقم (٢) وصف لعينة الدراسة من حيث المدينة والمستوى التعليمي والتخصص.

جدول رقم (٢)

النسبة المئوية	التكرار	المدينة
٧٦ ٪	٧٩	الرياض
٢٤ ٪	٢٥	جدة
١٠٠ ٪	١٠٤	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
١٠,٦ ٪	١١	أقل من الدراسة الجامعية
٧٩,٨ ٪	٨٣	دراسة جامعية
٩,٦ ٪	١٠	ماجستير
صفر ٪	صفر	دكتوراه
١٠٠ ٪	١٠٤	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	التخصص
٧٩,٨ ٪	٧٩	محاسبة
٢٠,٢ ٪	٢٠	أخرى
١٠٠ ٪	٩٩	المجموع

وتبين الإحصائيات أن عدد المشاركين في الدراسة من ديوان المراقبة العامة في الرياض كان (٧٩) مراجعاً ويمثلون (٧٦٪) من أفراد العينة، في حين أن عدد المشاركين في الدراسة من ديوان المراقبة العامة في جدة كان (٢٥) مراجع حسابات، ويمثلون (٢٤٪) من أفراد العينة، وبهذا يكون عدد من أعطوا إجابات عن هذا السؤال (١٠٤) من أفراد العينة. وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي لأفراد العينة فقد بلغ عدد الذين أعطوا إجاباتهم (١٠٤) من أفراد العينة؛ إذ بلغ عدد الذين تقل مؤهلاتهم عن الدراسة الجامعية (١١) فرداً ويمثلون ما نسبته (٦،١٠٪)، أما الذين أكملوا الدراسة الجامعية فكان عددهم (٨٢) ويمثلون (٧٩،٨٪) من أفراد العينة، في حين أن (١٠) من أفراد العينة يحملون درجة الماجستير ويمثلون (٩،٦٪) من إجمالي المشاركين في الدراسة، ولا يوجد من يحمل درجة الدكتوراه من أفراد العينة. وفيما يتعلق بنوعية التخصص فقد بلغ عدد الذين أعطوا إجاباتهم (٩٩) فرداً من أفراد العينة، فقد بلغ عدد الذين يملكون خلفية محاسبية من المشاركين في الدراسة (٧٩) فرداً ويمثلون (٧٩،٨٪) من إجمالي المشاركين في الدراسة، في حين أن عدد الذين يملكون مؤهلات أخرى بلغ (٢٠) ويمثلون ما نسبته (٢٠،٢٪).

٢- اختصاصات ديوان المراقبة العامة:

يقيس هذا الجزء مدى إلمام مراجع حسابات الدولة بالديوان بالأنظمة واللوائح والتعليمات المالية المتعلقة باختصاصات الديوان. فكما هو مبين في الجدول رقم (٣) أبدى أفراد العينة الموافقة المطلقة للعبارة الأولى من أصل (٥) اختصاصات. فقد أبدى أفراد العينة موافقة مطلقة للعبارة الأولى «من اختصاصات ديوان المراقبة العامة فحص ومراجعة حسابات المؤسسات العامة والشركات التي تسهم فيها الدولة» بمتوسط حسابي (٤،٧١) وانحراف معياري مقداره (٠،٥٥).

جدول رقم (٣)

العبارة مرتبة تنازلياً	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	التوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
١- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة فحص ومراجعة حسابات المؤسسات العامة والشركات التي تسهم فيها الدولة.	٧٩ ٪٧٤,٥	٢٤ ٪٢٢,٦	٢ ٪١,٩	١ ٪٠,٠٩	٠ ٪٠	٤,٧١	٠,٥٥	موافقة مطلقة
٢- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة الرقابة على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها.	٧٤ ٪٦٩,٨	٢٩ ٪٢٧,٤	١ ٪٠,٠٩	٢ ٪١,٩	٠ ٪٠	٤,٦٥	٠,٦٠	موافقة مطلقة
٣- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة الرقابة على كافة أموال الدولة الثابتة والمنقولة.	٦٩ ٪٦٥,١	٢٩ ٪٢٧,٤	٤ ٪٣,٨	٤ ٪٣,٨	٠ ٪٠	٤,٥٤	٠,٧٤	موافقة مطلقة
٤- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة التحقيق في المخالفات وتنفيذ الجزاءات والمقويات.	٩ ٪٨,٩	١٨ ٪١٧,٨	٢ ٪٢	٢٢ ٪٢١,٧	٢٩ ٪٢٨,٦	٢,٢٧	١,٣٧	عدم الموافقة
٥- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة متابعة حضور وانصراف موظفي الدولة.	١ ٪١,٩	١٠ ٪٩,٥	١ ٪١	٢٥ ٪٢٣,٨	٦٨ ٪٦٤,٨	١,٥٨	٠,٩٧	عدم الموافقة المطلقة

ويأتى فى المرتبة الثانية عبارة «من اختصاصات ديوان المراقبة العامة الرقابة على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها» حيث كانت الموافقة مطلقة بمتوسط حسابى للإجابات (٤,٦٥) وانحراف معيارى (٠,٦٠)، وكذلك أبدى أفراد العينة موافقة مطلقة حيال عبارة «من اختصاصات ديوان المراقبة العامة الرقابة على جميع أموال الدولة الثابتة والمنقولة» بمتوسط حسابى (٤,٥٤) وانحراف معيارى (٠,٧٤)، ومن خلال الإجابات يتضح الإلمام الجيد لمراجعى الحسابات باختصاصات وصلاحيات ديوان المراقبة العامة حيث تجاوزت قيم المتوسطات الحسابية للإجابات (٤,٥) وكانت إجاباتهم متسقة مع ما ورد فى الفقرة (٤) من المادة التاسعة من نظام الديوان التى تؤكد أن من مهام الديوان فحص ومراجعة حسابات المؤسسات العامة والشركات التى تسهم فيها الدولة. وكذلك مع ما ورد فى النظام الأساسى للحكم فى مادته التاسعة والسبعين التى نصت على أن تكون رقابة الديوان لاحقة على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها، وكذلك أموال الدولة المنقولة والثابتة». أما العبارتان الأخيرتان الواردتان فى الجدول رقم (٢) اللتان تنص الأولى منهما على أن «من اختصاصات ديوان المراقبة العامة التحقيق فى المخالفات وتنفيذ الجزاءات والعقوبات»، وتنص الثانية على أن «من اختصاصات ديوان المراقبة العامة متابعة حضور وانصراف موظفى الدولة» - فقد أبدى أفراد العينة عدم الموافقة للعبارة الأولى بمتوسط حسابى (٢,٢٧) وعدم الموافقة المطلقة للعبارة الثانية بمتوسط حسابى للإجابات (١,٥٨) فقط. وهذا يعكس أيضاً مدى فهم مراجعى حسابات الدولة حدود مسؤولياتهم واختصاصاتهم، وهذا الاتجاه فى ردود المشاركين يتسق مع ما هو معمول به فعلاً؛ إذ إن التحقيق فى المخالفات وتنفيذ الجزاءات^(٥) ومتابعة حضور وانصراف موظفى الدولة ليس من اختصاص الديوان، بل إن ذلك يقع ضمن اختصاصات هيئة الرقابة والتحقيق.

٣- تقرير ديوان المراقبة العامة؛

يقيس هذا الجزء مفاهيم أفراد العينة حول عدد من الجوانب المتعلقة بالتقرير السنوى لديوان المراقبة العامة، وكانت إجابات أفراد العينة كما هو مبين فى الجدول (٤) تتراوح بين الموافقة المطلقة والحياد. فقد لقيت العبارتان الأوليان فى الجدول: «أؤيد أن يكون التقرير متوافراً للمواطنين للاطلاع عليه أسوة بالدول الأخرى»، وكذلك

عبارة «الكثير من المواطنين يجهل الدور الحقيقي الذي يقوم به الديوان والسبب يعود إلى التكتم على نتائج أعماله» - الموافقة المطلقة من أفراد العينة بمتوسط حسابي (٤,٢٣) للعبارة الأولى و (٤,٢٥) للعبارة الثانية، وكان الانحراف المعياري للإجابتين (٠,٨٥)، أما العبارات من الثالثة وحتى السابعة كما هو مبين في الجدول فقد لقيت موافقة أفراد العينة بمتوسطات حسابية (٤,١٦، ٣,٨٣، ٣,٨٢، ٣,٤٢، ٣,٤٠، ٣) على التوالي، وتراوحت الانحرافات المعيارية للإجابات ما بين (٠,٨٥) و (١,٢٦) والتي تشير إلى تباين آراء المشاركين في الدراسة عن المتوسطات الحسابية في مدى موافقتهم على هذه العبارات. فقد اعتبر أفراد العينة أن «السماح للمواطنين بالاطلاع على التقرير يكرس مبدأ الشفافية والمحاسبة» وكان المتوسط الحسابي للإجابات (٤,١٦) في حين أن الانحراف المعياري بلغ (٠,٨٥)، وهذا الاتجاه من قبل مراجع الحسابات بالديوان يتفق مع الاتجاه العام بأهمية إطلاع المواطنين على نتائج أعمال الديوان وما قد يكتشفونه من مخالفات في بعض الأجهزة الحكومية تجاه المال العام. إن عدم السماح بنشر التقارير الصادرة عن الديوان قد يكون له من الآثار السلبية ما يفوق آثاره الإيجابية، لذلك فإنه من الأنسب أن يتم تعديل الأنظمة في المملكة بما يتفق مع هذا التوجه. كما رأى المشاركون في الدراسة أهمية التقرير كوسيلة فعالة للمحاسبة، جاء ذلك في إجاباتهم على عبارة «يعتبر التقرير وسيلة فعالة لضمان محاسبة الجهات الخاضعة لرقابة الديوان» بمتوسط حسابي (٣,٨٢) وانحراف معياري (١,٠٠) وكذلك رأى أفراد العينة بأن الديوان «يقدم تقريره للجهات المختصة في الأوقات المناسبة»، فقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (٣,٨٢)، في حين أن الانحراف المعياري بلغ (٠,٧٨). ورغم هذا الاتجاه في الإجابات لأفراد العينة إلا أن التقرير السنوي للعام ١٤٢٥/١٤٢٦هـ لم يصدر إلا في العام ١٤٢٨هـ علماً أن الفقرة (ج) من المادة الثامنة نصت على أن يقدم التقرير السنوي بعد انتهاء السنة المالية خلال مدة شهرين على الأكثر من تاريخ تقديم وزارة المالية الحساب الختامي عن تلك السنة. وقد يكون السبب في التأخير في إصدار التقرير هو ما قد يرصده الديوان من بعض الملاحظات ضد بعض الجهات الخاضعة لرقابة الديوان التي تستغرق المداوالت بين الطرفين وقتاً يمنع صدور التقرير في الوقت المناسب.

جدول رقم (٤)

العبارة مرتبة تنازلياً	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
١- أؤكد أن يكون التقرير متوافراً للمواطنين للاطلاع عليه أسوة بالدول الأخرى.	٥٣ ٪٥٠	٤٢ ٪٢٩,٦	٢ ٪٢,٨	٨ ٪٧,٥	٠ ٪٠	٤,٣٢	٠,٨٥	موافقة مطلقة
٢- الكثير من المواطنين يجهل الدور الحقيقي الذي يقوم به الديوان والسبب يعود إلى التكتم على نتائج أعماله.	٤٧ ٪٤٤,٣	٤٥ ٪٤٢,٥	٨ ٪٧,٥	٥ ٪٤,٧	١ ٪٠,٠٩	٤,٢٥	٠,٨٥	موافقة مطلقة
٢- السماح للمواطنين بالاطلاع على التقرير يكرس مبدأ الشفافية والحاسبة.	٤٢ ٪٩,٦	٤٧ ٪٤٤,٣	١٠ ٪٩,٤	٦ ٪٥,٧	١ ٪٠,٩	٤,١٦	٠,٨٨	موافقة
٤- يعتبر التقرير وسيلة فعالة لضمان معاسبة الجهات الخاضعة لرقابة الديوان.	٧ ٪٦,٦	٣٦ ٪٣٤,٥	٢٤ ٪٢٢,١	٣٦ ٪٣٤	٣ ٪٢,٨	٣,٨٣	١,٠٠	موافقة
٥- يقدم الديوان تقريره للجهات المختصة في الأوقات المناسبة.	٢٠ ٪١٩	٥٧ ٪٥٤,٣	١٨ ٪١٧,١	٩ ٪٨,٦	١ ٪١	٣,٨٢	٠,٧٨	موافقة
٦- مراجعة وتدقيق حسابات الجهات الخاضعة لرقابة الديوان والتقرير عنها توفر حماية كبيرة ضد جميع أنواع الفساد والفساد.	٢٧ ٪٢٥,٥	٢٨ ٪٣٦,٤	٢١ ٪١٩,٨	٣٣ ٪٣١,٧	٧ ٪٦,٦	٢,٤٢	١,٢٦	موافقة
٧- التقرير يميز بكل شفافية عن مصاريف الدولة وإيراداتها.	١٥ ٪١٤,٤	٤٠ ٪٣٨,٥	٢٥ ٪٢٤	٢٠ ٪١٩,٢	٤ ٪٣,٨	٣,٤٠	١,٠٧	موافقة
٨- السبب القملي في حجب التقرير عن المواطنين هو الرغبة في عدم إطلاعهم على المخالفات التي قد تحدث.	١٨ ٪١٧,١	٢٨ ٪٣٦,٧	٣١ ٪٢٩,٥	٣٣ ٪٣١,٩	٥ ٪٤,٨	٣,٣٠	١,١٣	محايد

كما رأى أفراد العينة أن «مراجعة وتدقيق حسابات الجهات الخاضعة لرقابة الديوان والتقارير عنها توفر حماية كبيرة ضد جميع أنواع الفسح والفساد»، فقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (٢,٤٢) وانحراف معياري وصل إلى (١,٢٦) درجة، وهذا الرقم يعكس تباعد إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي للإجابات. وتعتبر عبارة «التقرير يعبر بكل شفافية عن مصاريف الدولة وإيراداتها» أقل عبارة في هذا الجدول من حيث درجة الموافقة، فقد كان المتوسط الحسابي للإجابات (٢,٤٠) وانحراف معياري (١,٠٧) درجة. وكانت اتجاهات أفراد العينة الحياء فيما يتعلق بالمعبارة الأخيرة في الجدول «السبب الفعلي في حجب التقرير عن المواطنين هو الرغبة في عدم إطلاعهم على المخالفات التي قد تحدث» حيث كان المتوسط الحسابي للإجابات (٢,٣٠) وبانحراف معياري بلغ (١,١٣) درجة.

٣- الاستقلالية:

يقيس هذا الجزء مفاهيم أفراد العينة حول ثلاث عبارات تتعلق باستقلالية الديوان ومراجع الحسابات، وقد تراوحت إجابات المشاركين في الدراسة بين الموافقة وعدم الموافقة. وكما هو مبين في الجدول رقم (٥) كانت ردود المشاركين تتجه نحو الموافقة فيما يتعلق بالمعبارة الأولى «يتعرض مراجع حسابات الدولة بالديوان لبعض الضغوط التي تعيقه عن أداء مهمته على نحو جيد»، فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٩٨) أما الانحراف المعياري فبلغ (٠,٧٢)، علماً أن نظام ديوان المراقبة العامة أكد استقلال أعضاء الديوان وضمان حيادهم وبيدهم عن أي مؤثرات قد تعيقهم عن أداء عملهم. وقد لقيت العبارة الأخيرة الأخرتان الواردتان في الجدول «يتمتع ديوان المراقبة العامة باستقلال مالي تام» وعبارة «يتمتع ديوان المراقبة العامة باستقلال وظيفي تام» - عدم الموافقة من المشاركين في الدراسة، وهما يتعلقان بالاستقلال المالي والوظيفي للديوان بمتوسط حسابي لا يتجاوز (٢,٢٥) درجة.

وهذا مرة أخرى يعكس وعي مراجع الحسابات في ديوان المراقبة العامة باللوائح والأنظمة التي تحكم عمل الديوان. فكما هو معروف أن ديوان المراقبة العامة غير مستقل عن وزارة الخدمة المدنية؛ إذ تتولى الأخيرة عملية تمويل الديوان بالموظفين وكذلك إصدار قرارات ترقياتهم، وفي الوقت نفسه يتولى الديوان، التدقيق على أعمال الوزارة. والشئ نفسه فيما يخص الاستقلال المالي للديوان فهو أيضاً غير مستقل عن وزارة المالية من حيث طلب الاعتمادات والمشاريع، وفي الوقت نفسه النظام يكفل

النظام لديوان المراجعة والتدقيق عليها كأي جهاز حكومي آخر. ولضمان فعالية واستقلالية ديوان المراقبة العامة في مراجعة وتدقيق المال العام ينبغي أن يمنح الديوان استقلالا وظيفيا وماليا كاملين للتعاضد في المصالح بين هاتين الجهتين من جهة وديوان المراقبة العامة من جهة أخرى.

جدول رقم (٥)

الامارات مرتبة تنازلياً	اوافق تماماً	اوافق	غير متأكد	لا اوافق	لا اوافق على الإطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
١- يتعرض مراجع حسابات الدولة بالديوان لبعض الضغوط التي تعيقه عن أداء مهمته على نحو جيد.	٢٠ ٪١٨,٩	٦٩ ٪٦٥,١	١٢ ٪١٢,٣	٣ ٪٢,٨	١ ٪٠,٠٩	٢,٩٨	٠,٧٢	موافقة
٢- يتمتع ديوان المراقبة العامة باستقلال مالي تام.	٢١ ٪١٩,٨	٢ ٪٢,٨	٢ ٪١,٩	٣٦ ٪٣٤	٤٤ ٪٤١,٥	٢,٢٥	١,٥١	عدم الموافقة
٣- يتمتع ديوان المراقبة العامة باستقلال وظيفي تام.	١٨ ٪١٧	٢ ٪٢,٨	٢ ٪٢,٨	٣٥ ٪٣٢	٤٧ ٪٤٤,٣	٢,١٥	١,٤٥	عدم الموافقة

٤- أدلة الإثبات:

هذا الجزء يقيس مدى قدرة الديوان ومراجعيه في الحصول على أدلة إثبات كافية في أثناء قيامهم بعملية المراجعة على الجهات المشمولة برقابته. كما هو مبين في الجدول رقم (٦) حظيت العبارة الأولى «يقوم مراجع حسابات الدولة بالديوان بجمع أدلة كافية قبل كتابة التقرير» بموافقة أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٤) ويانحرف معياري بلغ (٠,٨٠). وتعتبر أدلة الإثبات مهمة في عملية المراجعة ومن شأنها أن تؤثر في حكم وتقدير المراجع، وإن عدم الحصول على أدلة كافية لإبداء الرأي قد يترتب عليها إبداء رأي غير سليم في المعلومات المالية، وفي هذا الصدد يذكر الصحن وحسن وعلى (٢٠٠٧) أن رأي المراجع المبني على أدلة غير كافية قد يمد إهمالاً في ممارسة مهمته، الأمر الذي قد يعرضه إلى المساءلة القانونية.

وفيما يتعلق بالمعبارات الأخرى الواردة في الجدول فقد أبدى أفراد العينة وجهة نظر محايدة تجاهها. ففيما يتعلق بالمعبرة الثانية الواردة في الجدول «المؤسسات الخاصة والشركات الخاضعة لرقابة الديون تتعاون معه بشكل تام» بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (٢,٩٨) أما الانحراف المعياري للإجابات فكان (٠,٩٨) درجة.

جدول رقم (٦)

العبارة مرتبة تنازلياً	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
١- يقوم مراجع حسابات الدولة بالديون بجمع أدلة كافية قبل كتابة التقرير.	٣٧ ٪٣٤,٩	٥٢ ٪٤٩,١	١٢ ٪١١,٣	٥ ٪٤,٧	٠ ٪٠	٤,١٤	٠,٨٠	موافقة
٢- المؤسسات الخاصة والشركات الخاضعة لرقابة الديون تتعاون معه بشكل تام.	٧ ٪٦,٦	٢٦ ٪٢٤,٥	٣٤ ٪٣٢,١	٢٦ ٪٢٤	٣ ٪٢,٨	٢,٩٨	٠,٩٨	محايد
٣- تقدم المؤسسات الخاصة والشركات الخاضعة لرقابة الديون كافة البيانات المطلوبة للديون في الوقت المناسب.	٦ ٪٥,٧	٢٢ ٪٢١	٢٥ ٪٢٣,٨	٥٠ ٪٤٧,٦	٢ ٪١,٩	٢,٨١	٠,٩٨	محايد
٤- تتعاون الإدارات الحكومية مع الديون بشكل تام.	٩ ٪٨,٥	٢٢ ٪٢٠,٨	١٩ ٪١٧,٩	٥٢ ٪٤٩,١	٤ ٪٣,٨	٢,٨١	١,٠٧	محايد
٥- تقدم الإدارات الحكومية كافة البيانات المطلوبة للديون في الوقت المناسب.	٦ ٪٥,٧	١٩ ٪١٧,٩	٢٠ ٪١٨,٩	٥٥ ٪٥١,٩	٦ ٪٥,٧	٢,٦٦	١,٠١	محايد

وكذلك العبارة الثالثة «تقدم المؤسسات الخاصة والشركات الخاضعة لرقابة الديون جميع البيانات المطلوبة للديون في الوقت المناسب» حيث كان المتوسط الحسابي لردود المشاركين (٢,٨١) في حين أن الانحراف المعياري للإجابات بلغ (٠,٨٩) درجة. أما عبارة «تتعاون الإدارات الحكومية مع الديون بشكل تام» فحصلت على متوسط حسابي وقدره (٢,٨٢)، وبلغ مقدار الانحراف المعياري للإجابات (١,٠٧)، وكذلك

فيما يتعلق بعبارة «تقدم الإدارات الحكومية كافة البيانات المطلوبة للديوان في الوقت المناسب» بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (٢,٦٦) وانحراف معياري (١,٠١) درجة. وهذه النتيجة لا تتفق مع ما ذهب إليه الشريف (١٤٢٢هـ)، فقد أشار إلى عدم تعاون الأجهزة الخاضعة لرقابة الديوان، وكذلك عدم موافاة الديوان بالحسابات والمستندات الشهرية في المواعيد المحددة.

الخلاصة والتوصيات:

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن مراجعى حسابات المال العام بديوان المراقبة العامة على دراية باختصاصات وحدود مسؤوليات الديوان. كما أظهرت النتائج ميل مراجعى الديوان إلى أن يكون التقرير السنوى متوافراً للمواطنين للاطلاع عليه أسوة ببعض الدول الأخرى، كما يرى مراجعو الديوان أن الكثير من المواطنين يجهل الدور الحقيقي الذى يقوم به الديوان بسبب التكتم على نتائج أعماله، كما بينت الدراسة ميل مراجعى الديوان إلى السماح للمواطنين بالاطلاع على التقرير السنوى لتكريس مبدأ الشفافية والمحاسبة. وأظهرت النتائج كذلك أن مراجعة وتدقيق حسابات الجهات الخاضعة لرقابة الديوان والتقرير عنها توفر حماية كبيرة ضد جميع أنواع الفسح والفساد. وفيما يتعلق باستقلالية مراجع الحسابات أظهر التحليل الإحصائى لمتغيرات الدراسة أن مراجع حسابات الدولة بالديوان يتعرض لبعض الضغوط التى قد تميته عن أداء مهامه على نحو جيد. وبينت النتائج أيضاً أن مراجع الحسابات بالديوان يقوم بجمع أدلة كافية قبل كتابة التقرير، فى حين بينت النتائج عدم تعاون الأجهزة الخاضعة لرقابة الديوان معه، وكذلك عدم موافاة الديوان بالحسابات والمستندات الشهرية فى المواعيد المحددة.

وهى ضوء هذه النتائج يوصى الباحث بما يأتى:

- ١- السماح لأهل الاختصاص وشريحة أكبر من قطاعات المجتمع بالاطلاع على ما يصدره الديوان من تقارير عن استخدامات المال العام لما قد يكون لهذه الخطوة من انعكاسات إيجابية على الوضع العام فى المملكة؛ إذ إن المزيد من حرية الاطلاع على هذه التقارير يكرس مبدأ الشفافية والمحاسبة، فهى تعتبر وسيلة فعالة لضمان محاسبة الجهات الخاضعة لرقابة الديوان ومن ثم المحافظة على المال العام.

- ٢- منح الديوان استقلالية كافية كجهاز أعلى للرقابة المالية في المملكة من الناحيتين الإدارية والمالية وحصر ارتباطه مباشرة بمجلس الوزراء فيما يتعلق بطلب الاعتمادات والمشاريع والوظائف والترقيات.
- ٣- إزالة العقوبات كافة أو الضغوط التي تعترض طريق مراجع الحسابات العامة التي قد تعيقه عن أداء عمله على نحو جيد.
- ٤- يجب أن تتعاون الجهات الخاضعة لرقابة الديوان بشكل كامل حسب ما نصت عليه اللوائح والأنظمة وتقديم كل ما يطلبه الديوان من بيانات وأدلة إثبات في الوقت المناسب. ومن أشكال التعاون التي ينادي بها الديوان السرعة في إرسال العقود الإدارية التي تبرمها هذه الجهات خلال أسبوعين من تاريخ إبرامها لتتم مراجعتها من قبل الديوان.
- ٥- التدريب المستمر وتنمية قدرات مراجعي الديوان لتمكينهم من النهوض بمسئولياتهم.
- ٦- زيادة وسائل التوعية بالدور الذي يقوم به الديوان وأهميته وضرورة التعاون معه.
- ٧- أهمية تعاون الديوان والجهات ذات العلاقة بعمل الديوان بتسهيل مهمة الباحثين في الحصول على كل ما يساعدهم في إنجاز مهامهم البحثية وإزالة جميع العراقيل التي من شأنها أن تحد من قدرة الباحثين في الحصول على المعلومة.
- ٨- يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول هذا الموضوع ويمكن تكرار هذه الدراسة وتوسيعها لتشمل، إلى جانب آراء مراجعي الحسابات بالديوان، آراء المسؤولين عن الجهات المشمولة بالمراجعة، وكذلك آراء الأطراف المستفيدة من التقارير التي يصدرها الديوان مثل وزارة المالية واللجنة المالية في مجلس الشورى مع التفصيل في صياغة المتغيرات العامة التي وردت في هذه الدراسة مثل تحديد أنواع الضغوط التي يتعرض لها المراجع وعناصر الاستقلال المالي والوظيفي، للوصول إلى نقاط الضعف وآفاق التطوير في عمل ديوان المراقبة العامة بشكل محدد.

التهميش:

(١) تتم الرقابة اللاحقة بعد الصرف وتمتد لتشمل جانب الإيرادات. وقد يعاب على الرقابة اللاحقة أنها لا تمنع وقوع الأخطاء، وإنما تكشفها بعد وقوعها، وقد يمر وقت طويل قبل اكتشاف المخالفات مما يقلل من أهميتها (الشريف ١٤٠٨هـ).

(٢) خاصة أن هناك مشروع نظام جديد للديوان يجري بحثه في الوقت الحاضر (الشريف، ١٤٢٨هـ).

(٣) وضع الديوان خطة لافتتاح مزيد من فروعه في عدد من مناطق المملكة الإدارية ... حيث افتتح مؤخراً فرعان في منطقة القصيم وجيزان ليكون لدى الديوان في الوقت الحالي (٦) فروع، شاملة فروع الدمام وأبها وسكاكا (البديوي، ١٤٢٨هـ).

(٤) أقر مجلس الوزراء مؤخراً الموافقة على اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، ومن أبرز ملامح اللائحة (١) تتولى كل جهة حكومية إنشاء وحدة للمراجعة الداخلية في المقر الرئيس يرتبط مديرها بالمستول الأول في الجهة وإنشاء وحدة في الفروع عند الحاجة بقرار من المسؤول الأول في الجهة، (٢) من اختصاصات وحدة المراجعة تقويم الأنظمة الرقابية الداخلية، والتأكد من التزام الجهة بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المالية، وتحديد مواطن سوء استخدام الجهة لمواردها المادية والبشرية (راجع اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، ١٤٢٨هـ).

(٥) منحت المادة السادسة من نظام ديوان المراقبة العامة للديوان صلاحية تحريك الدعوى التأديبية في حالة اكتشاف الديوان لمخالفات مالية وإدارية ضد الجهة المخالفة.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- ١- ابن حبيش، خالد أحمد (١٤٠٩هـ)، دراسة تحليلية انتقادية لمستويات إعداد تقارير الرقابة الخارجية على الحسابات لمقتضى ديوان المراقبة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ٢- آل هاشل، محمد بن حسن (١٤١٢هـ)، إجراءات المراجعة بديوان المراقبة العامة على الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ٣- الأمر السامي رقم ٥٠٧/٧ م في ١٤٠٦/٢/٢٨.
- ٤- البديوي، فداء (١٤٢٨هـ)، «هدف الإسراع في التتبع لتدارك الأخطاء وتصحيحها»، جريدة الوطن، الاثنين ٦/ربيع الآخر العدد ٢٢٩٧، ص ١٤.
- ٥- الجابر، عبدالرحمن محمد سعد (١٤١٥هـ)، إجراءات مراجعة مصروفات الباب الرابع بواسطة مراجعي ديوان المراقبة العامة: دراسة وصفية وتحليلية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ٦- الحماد، أحمد محمد عبدالعزيز (١٤١٤هـ)، إجراءات المراجعة في ديوان المراقبة العامة لمستحققات العاملين في أجهزة الخدمات الاجتماعية: دراسة وصفية وتحليلية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ٧- الحماد، أحمد محمد عبدالعزيز (١٤١٤هـ)، دراسة تحليلية لتقارير ديوان المراقبة العامة من الحسابات الختامية للمؤسسات العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ٨- الرويتع، سعد صالح (١٤٢٣هـ)، «قياس الأداء في الوحدات الحكومية»، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد ١٦، العدد ٢، ص ٦٥-١٠٢.
- ٩- السعيباني، عبدالعزيز عبدالرحمن (١٤٢٣هـ)، دراسة مدى تطبيق معايير العمل الميداني من قبل مراجعي الحسابات بديوان المراقبة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ١٠- السقا، السيد أحمد (١٤١٨هـ)، المراجعة الداخلية: الجوانب المالية والتشغيلية، إصدار الجمعية السعودية للمحاسبة، الطبعة الأولى، الرياض.
- ١١- الشرجي، أحمد فتحى عيسى (١٤٠٨هـ)، المعايير العامة الواجب توفرها في مدقق الحسابات في ديوان المراقبة العامة ومدى توافقها مع المعايير العملية لمراجع الحسابات الخارجي، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ١٢- الشريف، محمد بن عبد الله (١٤٢٨هـ)، «هل حان الوقت لتغيير اسم ديوان المراقبة العامة»، الاقتصاد، الجمعة، ٣ ربيع ثاني ١٤٢٨ هـ الموافق ٢٠/٤/٢٠٧ م - العدد ٤٩٣٩.
- ١٣- الشريف، محمد بن عبد الله والإمام، عبدالعزيز محمود، (١٤٠٨هـ)، حسابات الحكومة في المملكة العربية السعودية دراسة نظرية وتطبيقية، الطبعة الثانية.
- ١٤- الشريف، محمد عبد الله (١٤٢٢هـ)، الرقابة المالية في المملكة العربية السعودية دراسة تاريخية وتحليلية مقارنة، الطبعة الثانية، دار طويق للنشر والتوزيع، الرياض.

- ١٥- الصحن، عبدالفتاح محمد وعبيد، حسن أحمد وشريفة، على حسن (٢٠٠٧)، أسس المراجعة الخارجية، المكتب الجامعي الحديث.
- ١٦- العتيبي، مشعل نايف (١٤٠٩هـ)، دور ديوان المراقبة العامة في تقييم كفاءة وفاعلية الأداء لبرامج الحكومية بالتطبيق على وزارة الصحة، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ١٧- القرني، على حريس (١٤١٣هـ)، استخدام الحاسب الآلي في أعمال المراجعة بديوان المراقبة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ١٨- اللائحة الموحدة لوحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم ١٢٩ وتاريخ ١٤٢٨/٤/٦هـ.
- ١٩- المحفوظ، صالح عبدالرحمن (١٤٠٩هـ)، أسلوب المراجعة الخارجية في مقر الجهة الحكومية وأسلوب المراجعة في مقر ديوان المراقبة العامة: دراسة مقارنة، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ٢٠- توفيق، توفيق إبراهيم (١٩٩٨)، دور ديوان المراقبة العامة في تحسين الأداء في الجهات محل الرقابة، مجلة الحاسبة: دورية ربع سنوية متخصصة تصدر عن الجمعية السعودية للحاسبة، السنة الخامسة - العدد الثامن عشر ربيع الثاني ١٤١٩هـ.
- ٢١- ديوان المراقبة العامة (١٤١٩هـ)، جهود ديوان المراقبة العامة وتطوره التاريخي، الرياض، ديوان المراقبة العامة.
- ٢٢- ديوان المراقبة العامة (١٤٢٢هـ)، عشرون عاماً من الإنجازات والتطوير لديوان المراقبة العامة في عهد خادم الحرمين الشريفين، الرياض، ديوان المراقبة العامة.
- ٢٣- عبدالفتاح، عز حسن وعارف، أسامة حسن (٢٠٠٧)، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.
- ٢٤- عيسوي، سامي أحمد صالح (١٤١٧هـ)، دور ديوان المراقبة العامة في مجال الرقابة على الأداء بالملكة العربية السعودية: دراسة وصفية وتحليلية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ٢٥- مفرم، أحمد على مبارك (١٤١٣هـ)، دراسة مقارنة للدور الرقابي لديوان المراقبة العامة ومكتب المراجعة القانوني بالتطبيق على الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ٢٦- نظام ديوان المراقبة العامة الصادر بالمرسوم الملكي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٩) وتاريخ ١٣٩١/٢/١١هـ.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 1- Al-Nofaie, Mohammed Mutlak "Audit profile: The General Auditing Bureau of the Kingdom of Saudi Arabia". **International Journal of Government Auditing**. Oct 2003. FindArticles.com. 30 Mar. 2007.
- 2- Al-Mohaimed, A.M., (2000), "Performance Auditing in the Saudi Public Sector: its Nature and Effectiveness", PhD., Kent, theses.

المكرم الأخ /

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

نفيدكم برغبتنا في القيام بدراسة ميدانية لتحديد توقعات الأطراف ذات العلاقة حول دور ديوان المراقبة العامة في مراجعة حسابات القطاع العام في المملكة. ولما تملكونه من دراية وخبرة في هذا الجانب فقد وقع عليكم الاختيار للمشاركة في هذه الدراسة راجياً التكرم بالإجابة عن العبارات الواردة كافة في الاستبانة المرفقة ونؤكد لكم أن المعلومات المطلوبة في هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض بحثية فقط، وسوف تكون آراؤكم محل الاحترام والتقدير والسرية التامة شاكرين لكم حسن تعاونكم. وفقنا الله جميعاً لما يحب ويرضى.

وتفضلوا أخی العزيز بقبول فائق تحياتي وتقديري،،،

أخوكم

د/ أحمد بن عبد القادر القرني

أولاً - المعلومات الديموغرافية:

١- المدينة (مقر العمل):

٢- المستوى التعليمي:

الدرجة العلمية	التخصص
أقل من الدراسة الجامعية	
دراسة جامعية	
ماجستير	
دكتوراه	

ثانياً - الرجاء اختيار الإجابة المناسبة للعبارات التالية، وذلك بالتأشير بعلامة (√) هي مربع الإجابة الذي يعتبر أكثر قرباً لرأيك الشخصي.

(١) اختصاصات ديوان المراقبة العامة:

العبارات	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق على الإطلاق
١- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة الرقابة على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها.	٥	٤	٣	٢
٢- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة الرقابة على جميع أموال الدولة الثابتة والمنقولة.	٥	٤	٣	٢
٣- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة فحص ومراجعة حسابات المؤسسات العامة والشركات التي تسهم فيها الدولة.	٥	٤	٣	٢
٤- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة متابعة حضور وانصراف موظفي الدولة.	٥	٤	٣	٢
٥- من اختصاصات ديوان المراقبة العامة التحقيق في المخالفات وتنفيذ الجزاءات والعقوبات.	٥	٤	٣	٢

(ب) تقرير ديوان المراقبة العامة:

العبارة	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	أوافق	لا أوافق على الإطلاق
١	٢	٣	٤	٥	٦
١- الكثير من المواطنين يجهل الدور الحقيقي الذي يقوم به الديوان والسبب يعود إلى التكم على نتائج أعماله.					
٢- أؤيد أن يكون التقرير متوافراً للمواطنين للاطلاع عليه أسوة بالدول الأخرى.					
٣- السبب الفعلي في حجب التقرير عن المواطنين هو الرغبة في عدم إطلاعهم على المخالفات التي قد تحدث.					
٤- يقدم الديوان تقريره للجهات المختصة في الأوقات المناسبة.					
٥- يعتبر التقرير وسيلة فعالة لضمان محاسبة الجهات الخاضعة لرقابة الديوان.					
٦- التقرير يعبر بكل شفافية عن مصاريف الدولة وإيراداتها.					
٧- السماح للمواطنين بالاطلاع على التقرير يكرس مبدأ الشفافية والمحاسبة.					
٨- مراجعة وتدقيق حسابات الجهات الخاضعة لرقابة الديوان والتقرير عنها توفر حماية كبيرة ضد جميع أنواع الفسح والفساد					

(ج) الاستقلال:

العبارة	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
١- يتمتع ديوان المراقبة العامة باستقلال مالي تام.					
٢- يتمتع ديوان المراقبة العامة باستقلال وظيفي تام.					
٣- يتعرض مراجع حسابات الدولة بالديوان لبعض الضغوط التي تعيقه عن أداء عمله على نحو جيد.					

(د) أدلة الإثبات:

العبارة	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
١- المؤسسات الخاصة والشركات الخاضعة لرقابة الديوان تتعاون معه بشكل تام.					
٢- تقدم المؤسسات الخاصة والشركات الخاضعة لرقابة الديوان كافة البيانات المطلوبة للديوان في الوقت المناسب.					
٣- يقوم مراجع حسابات الدولة بالديوان بجمع أدلة كافية قبل كتابة التقرير.					
٤- تقدم الإدارات الحكومية كافة البيانات المطلوبة للديوان في الوقت المناسب.					
٥- تتعاون الإدارات الحكومية مع الديوان بشكل تام.					

**جرائم الحاسب الآلى والإنترنت؛
الصعوبات التى تعترض المكافحة**

**الدكتور أسامة بن غانم العبيدي
أستاذ القانون المساعد
معهد الإدارة العامة بالرياض**

جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، الصعوبات التى تعترض مكافحة

د. أسامة بن غانم العبيدى ♦

ملخص،

تؤثر جرائم الحاسب الآلى والإنترنت بشكل كبير فى الاقتصاد والأمن العالمى، فالتطور التقنى المعاصر والمتمثل فى انتشار التقنية الحديثة من حاسبات آلية وبرامج وشبكات اتصال أدى إلى ظهور أنواع جديدة ومتنوعة من الجرائم، وخاصةً بعد ربط الحاسب الآلى بشبكة الإنترنت، حيث يتوافر للجانى أساليب حديثة وتقنية متطورة تساعد على ارتكاب العديد من الجرائم دون أن يترك أثراً تساعد فى القبض عليه ومحاكمته.

ويتناول هذا البحث الصعوبات التى تعترض مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، التى تصعب من القدرة على محاربة هذه الجرائم التى تؤثر فى الاقتصاد والأمن العالمى بشكل كبير نظراً لانتشار شبكة الإنترنت فى جميع دول العالم. وقد بينا فى البحث التمهيدي من هذا البحث ماهية الحاسب الآلى والإنترنت. كما أوضحنا فى البحث الأول أهم جرائم الاعتداء على الأشخاص والأموال باستخدام الحاسب الآلى والإنترنت. ثم بينا فى البحث الثانى أهم الصعوبات التى تعترض مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت.

شهد هذا العصر ثورة هائلة فى الاتصالات والمعلومات تمثلت فى اختراع وتطوير الحاسب الآلى وشبكة الإنترنت، وأدى التطور التقنى الكبير إلى ازدياد أهمية الحاسب الآلى فى جميع مجالات الحياة الحديثة. فأصبح لا يوجد نشاط، إلا يستخدم الحاسب الآلى فى معاملاته وأدى ازدياد العمل بالحاسب الآلى إلى نشوء جرائم ناتجة عن ذلك الاستخدام، وهذه الجرائم تقع نتيجة الاستخدام السيئ للحاسب الآلى، حيث يعد الحاسب أداة فى يد مرتكب الجريمة يستخدمه لتحقيق أهدافه الإجرامية. ونتيجة لازدياد الجرائم المتعلقة بالحاسب الآلى، فإن هناك العديد من الدول أصدرت تشريعات خاصة بجرائم الحاسب الآلى، ومن هذه الدول الولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا، ومن الدول العربية سلطنة عمان. ومع كل تقدم تقنى فى مجال الحاسب الآلى والإنترنت تزداد الخطورة وتظهر سلوكيات جديدة بعيدة عن التكيف التقليدى الذى يعرفه القانون، مما يستدعى تحديث النصوص القانونية والتشريعات للحيلولة دون إساءة استغلال هذه التقنية الحديثة فى ارتكاب الجرائم. ونتجت عن دخول الحاسب الآلى شتى مجالات الحياة أن تأثر المفهوم التقليدى للجريمة، وظهرت صعوبات عديدة فى محاربة ومكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، سواء تلك الصعوبات المتعلقة

♦ أستاذ القانون المساعد - معهد الإدارة العامة - الرياض.

بقواعد الإثبات وضبط الأدلة وجمعها، أم تلك المتعلقة بمسائل الاختصاص القضائي فى مكافحتها، أو الصعوبات التى تتعلق بقلّة أو انعدام الخبرة فى مجال مكافحة تلك الجرائم، أو الصعوبات التى تتعلق بضعف التعاون الدولى فى مكافحة جرائم الحاسب الآلى، أو غيرها من الصعوبات التى سنتناولها فى هذا البحث بالشرح والتحليل.

الدراسات السابقة:

معظم الدراسات السابقة التى تناولت جرائم الحاسب الآلى والإنترنت لم تركز بشكل كبير على الصعوبات التى تواجه جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، بل تناولت هذا الجانب بشكل موجز ومختصر. وقد تم ذكر العديد من المراجع ذات العلاقة بجرائم الحاسب الآلى والإنترنت فى قائمة المراجع لهذا البحث ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة. ويهدف هذا البحث إلى تناول صعوبات مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت بتركيز وتعمق وتحليل هذه الصعوبات ووسائل التغلب عليها.

هدف البحث وأهميته:

لهذا الموضوع أهمية وفائدة كبيرة؛ إذ إن جرائم الحاسب الآلى والإنترنت هى نوع من الإجرام المعاصر، وهى تثير عدداً من الصعوبات من عدة نواح منها صعوبة اكتشاف هذه الجرائم وصعوبة إثباتها. هذه الجرائم لا تترك أثراً خارجياً، فهى جرائم لا عنف فيها، وإنما هى أرقام، ومعلومات وبيانات من الممكن محوها أو تغييرها من السجلات المخزنة فى ذاكرة الحاسبات. لذلك يستطيع الجانى تدمير الدليل فى ثوان معدودة، إلى جانب إمكانية ارتكابها من مسافات بعيدة، وذلك باستخدام وحدات طرفية أو اتصالات هاتفية يمكن للجانى من خلالها إعطاء تعليمات للحاسب الآلى تمكنه من اختراق شبكات المعلومات فى مناطق ودول أخرى، مما يصعب من إمكانية الوصول إليه ومحاسبته عن جريمته. فقد يكون مرتكب الجريمة فى دولة، ويخترق شبكات المعلومات فى دولة أخرى. كما أنه بإمكانه أن يطمس أو يلغى كل ما يدل على جريمته، إضافة إلى وجود صعوبات أخرى تعوق مسألة الوصول إليه ومحاكمته مثل: ضعف التعاون الدولى وتسليم مجرمى الحاسب الآلى والإنترنت، ومسائل وصعوبات تعود للاختصاص القضائى، وصعوبات تعود إلى الإحجام عن الإبلاغ عن تلك الجرائم من قبل الضحايا، وغيرها من الصعوبات المشكلات التى تحد وتضعف من فاعلية مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، ولا شك أن معالجة هذه الصعوبات وحلها

ومعالجة تلك المشكلات سيسهم إلى حد كبير فى محاربة ظاهرة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، وهو ما نسعى إلى تحقيقه فى هذا البحث، ونأمل أن نوفق إليه.

خطة البحث:

سوف يقسم هذا البحث إلى:

مبحث تمهيدى: السمات العامة لجرائم الحاسب الآلى والإنترنت.

المبحث الأول: أهم جرائم الحاسب الآلى والإنترنت.

المبحث الثانى: أهم الصعوبات التى تعترض مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت.

وسوف نستعرض النتائج والتوصيات والخاتمة فى آخر البحث.

منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على أسلوب الدراسة التحليلية بالاعتماد على المراجع العلمية والنصوص النظامية فى المملكة مع استعراض بعض النصوص القانونية ذات العلاقة فى بعض القوانين المقارنة.

مبحث تمهيدى - السمات العامة لجرائم الحاسب الآلى والإنترنت:

تمهيد وتقسيم:

نظراً لأهمية تعريف الحاسب الآلى والإنترنت وخصائص جرائم الحاسب الآلى والإنترنت نتناول فى الفقرة «أولاً» من هذا المبحث تعريف الحاسب الآلى، وتعريف الإنترنت فى الفقرة «ثانياً»، ثم نتناول خصائص جرائم الحاسب الآلى والإنترنت فى الفقرة «ثالثاً».

أولاً - تعريف الحاسب الآلى:

يقصد بالحاسب الآلى: «آلة تقوم بأداء العمليات الحسابية، واتخاذ القرارات المنطقية على البيانات الرقمية بوسائل إلكترونية، وذلك تحت تحكم البرامج المخزنة فيها»^(١). وهناك من يعرف الحاسب الآلى بأنه: «مجموعة متداخلة من الأجزاء لديها

هدف مشترك من خلال أداء التعليمات المخزنة»^(٧). وعرفه آخرون بأنه «آلة حسابية إلكترونية ذات سرعة عالية ودقة كبيرة يمكنها قبول البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها للحصول على النتائج المطلوبة»^(٨). ويظهر لنا من خلال هذه التعاريف المذكورة أن الحاسب الآلي ما هو إلا آلة صامتة لا تؤدي أي عمل إلا بناءً على مجموعة من الأوامر التي يزودها بها الفرد المختص.

ورأينا هو أن الحاسب الآلي «آلة حاسبة إلكترونية تستقبل البيانات، ثم تقوم عن طريق الاستعانة ببرنامج معين بعملية تشغيل هذه البيانات للوصول إلى النتائج المبتغاة».

ثانياً - تعريف الإنترنت:

شبكة الإنترنت هي شبكة تتألف من مئات من الحاسبات الآلية بعضها مرتبطة ببعض، إما عن طريق خطوط الهاتف أو عن طريق الأقمار الصناعية، وتمتد عبر العالم لتؤلف في النهاية شبكة هائلة بحيث يمكن للمستخدم لها الدخول إلى أي منها في أي وقت، وفي أي مكان يوجد فيه في العالم، ويجب أن يكون جهاز الحاسب الآلي مزوداً بمودم (Modem) يربط بخط الهاتف لتلقى وإرسال البيانات عبر مزود خدمة^(٩).

وعرفها البعض بأنها: «شبكة دولية فسيحة تسمح لجميع أنواع الحاسب بالمشاركة في الخدمات والاتصالات بشكل مباشر كما لو كانت كلها جهاز حاسب واحد»^(١٠).

وعرفت أيضاً بأنها: «شبكة دولية مكونة من حاسبات متصلة تسمح للملايين الأشخاص بالاتصال بعضهم بعض عبر الفضاء والدخول إلى مجال فسيح من المعلومات حول العالم»^(١١).

ثالثاً - خصائص جرائم الحاسب الآلي والإنترنت:

١ - جرائم عابرة للحدود:

إن جرائم الحاسب الآلي والإنترنت جرائم لا تعترف بالحدود الجغرافية بين الدول، فقد يكون الفاعل في دولة ما وتحدث النتيجة الإجرامية في دولة أخرى. ومع تطور التقنية لعلوم الحاسبات الآلية وانتشارها في العالم أمكن بسهولة ربط عدة حواسيب منتشرة حول العالم بعضها مع بعض بهذه الشبكة بحيث يصبح أمر التنقل والاتصال فيما بينها سهلاً، مادام قد حدد عنوان المرسل إليه، أو أمكن معرفة كلمة

السر (Password)، وسواء تم ذلك بطرق مشروعة أو غير مشروعة، وعليه تعتبر جرائم الحاسب الآلى شكلاً جديداً من الجرائم العابرة للحدود تماماً كتجارة المخدرات وغسيل الأموال، إلا أنها تتميز عنها من حيث إمكانية ارتكابها دون مغادرة المقعد الذى يشغله مُشغِّل الحاسب الآلى، بعكس جرائم المخدرات التى تتطلب الحركة الفعلية بين الدول. هذا التباعد أدى إلى تشتت الجهود فى مواجهة هذا النوع من الجرائم، فوجود الجانى على سبيل المثال فى آسيا والمتضرر فى أوروبا يجعل التصدى لهذا النوع من الجرائم أمراً صعباً، وذلك لاختلاف الإجراءات الجنائية أو النزاع حول القانون الواجب التطبيق. إن اعتبار جرائم الحاسب الآلى جرائم لا حدود لها يظهر مدى الحاجة إلى التعاون الدولى فى مجال مكافحة هذه الجرائم وضبطها من خلال جهود مكاتب الإنتربول المنتشرة فى العالم فى هذا المجال^(٧).

٢- جرائم فنية - من حيث هى:

١ - جرائم صعبة الإثبات:

كما قلنا سابقاً إن جرائم الحاسب الآلى والإنترنت هى جرائم عابرة للحدود، ومن ثم فعملية إثبات هذه الجرائم صعبة إلى حد كبير. ويمر السبب فى ذلك إلى أنها لا تترك أثراً خارجياً، فلا يوجد جثة ولا آثار للدماء، إذ إن الجريمة المعلوماتية لا تستغرق أكثر من بضع ثوانٍ لتنفيذها مع العلم بإمكانية محو الدليل أو التلاعب به، ومن ثم فإن عملية إثباتها معقدة فى كثير من الأحيان^(٨). فجرائم الحاسب الآلى لها طريقة خاصة تمنحها هذه الميزة، كما أن التطور التقنى لشبكة الإنترنت أدى إلى انتشار مكاتب متخصصة تقوم بالسطو على المعلومات والبرامج وبيعها أو القيام بنشاطات غير مشروعة باستعمال الحاسب الآلى. ومما يزيد الأمر تعقيداً أن الذين يقومون بأعمال القرصنة الإلكترونية تلك لا يستعملون أجهزة الحاسب الخاصة بهم وإنما يدخلون إلى شبكات بعيدة عنهم ويرتكبون جرائمهم من خلالها. كذلك فإن خبرة رجال الشرطة فى المسائل الفنية والتقنية المتعلقة بالحاسب الآلى وإثبات الدليل تمثل صعوبة فى الإثبات، إضافة إلى أن عدم وجود قوانين مستقلة تعالج هذه الجرائم يصعب فى مسألة الإثبات. إذ إن غالبية جرائم الحاسب الآلى لا زالت تعامل وفقاً لمفهوم الجرائم العادية^(٩).

ب - جرائم سهلة الارتكاب:

لما كانت جرائم الحاسب الآلى والإنترنت جرائم سريعة التنفيذ، إذ غالباً ما يتمثل الركن المادى فيها بضغطة زر معين فى الحاسب الآلى، مع إمكانية تنفيذ ذلك عن بُعد، دون اشتراط التواجد فى مسرح الجريمة، ومع عظم الفوائد التى يجنيها الجانى من اقتراف مثل هذه الجرائم ودون جهد كبير وبسهولة كبيرة - أدى ذلك إلى ازدياد أعداد المجرمين الذين يقومون باستغلال تقنية الحاسب الآلى فى ارتكاب جرائمهم، وهى جرائم لا تحتاج إلى أى مجهود بدنى، بل تعتمد على المعرفة بتقنيات الحاسب الآلى^(١٠).

المبحث الأول - أهم جرائم الحاسب الآلى والإنترنت:**المطلب الأول - جرائم الاعتداء على الأشخاص باستخدام الحاسب الآلى والإنترنت:****تمهيد وتقسيم:**

وضعت تقنية الحاسب الآلى والإنترنت بيد المجرمين وسائل جديدة ومبتكرة لتهديد وانتهاك حقوق وحريات الأفراد والمؤسسات، سواء تعلق ذلك بالاعتداء على الحياة الخاصة أم بالاطلاع على الأسرار أو إفشائها، أو الاحتفاظ بنسخة منها بصورة غير مشروعة، أو استخدام الحاسب الآلى لجرائم الاستغلال الجنسى للأطفال والنساء، أو استخدام الحاسب الآلى والإنترنت لارتكاب جرائم سب أو قذف أو الاعتداء على حرمة الحياة الخاصة. وسنستعرض فيما يلى بعض أهم جرائم الحاسب الآلى والإنترنت المرتكبة على الأشخاص. سيعرض فى الفقرة «أولاً» من هذا المطلب جرائم السب والقذف، وسيعرض فى «ثانياً» جرائم الاعتداء على حرمة الحياة الخاصة، وستعرض جرائم الاستغلال الجنسى ضد الأطفال والنساء فى الفقرة «ثالثاً».

أولاً - جرائم السب والقذف:

تعد جرائم السب والقذف من أكثر الجرائم انتشاراً فى نطاق شبكة الإنترنت، إذ يتم بإساءة استخدامها توليخ سمعة الغير والتقليل من كرامته أو اعتباره فى المجتمع^(١١). فإذا ما استخدم الجانى الحاسب الآلى وشبكة الإنترنت للقيام بالأفعال السابقة يعتبر مرتكباً لجريمة السب والقذف، وهو ما قد يثير مسألة تنازع الاختصاص القضائى بين بلدان عدة تجيز حرية التعبير عن الرأى، ولا تعد بعض الأفعال من قبيل أفعال

السبب والقذف، وبين بلدان أخرى تسعى إلى تطبيق قوانينها المحلية على كل ما يمكن أن يمس حرية الأفراد أو سمعتهم وكرامتهم^(١٧). ويتحقق الركن المادى لهذه الجريمة بقيام الشخص بارتكاب أفعال سب أو شتم أو قذف بحق شخص آخر باستخدام الحاسب الآلى والإنترنت. أما الركن المعنوى لهذه الجريمة فيتحقق بعلمه بأنه يرتكب هذه الجريمة واتجاه إرادته إلى ارتكابها، ومن ثم يمكن للشخص مرتكب الفعل أن يدفع بحسن النية بعدم علمه بأن رسالته تسيء إلى الشرف أو الاعتبار، أى يدفع بعدم توافر الركن المعنوى، فالقصد الجنائي في جريمة السب والقذف يتوافر متى كانت العبارات التى وجهها المتهم إلى المجنى عليه شائنة تمس سمعته واعتباره، وأن يقع ذلك علانية. ونشرها عبر شبكة الإنترنت يحقق هذه العلانية. والمقصود بالعلانية الإظهار، والجهر، والانتشار والذيع والنشر. أى اتصال علم الناس بفعل أو قول أو كتابة. وتتوافر العلانية بإذاعة القول. فالإنترنت تقيد معنى النشر على كثيرين مما يتحقق معه علمهم فى وقت واحد. ومكان ارتكاب الجريمة فى هذه الحالة هو شبكة الإنترنت. فالقاذف ينشر أقواله من هذا المكان إلى كل مشترك بشبكة الإنترنت. وقد نصت المادة (٢) فقرة (٧) من اللوائح الأمنية لضبط استخدام الإنترنت فى المملكة والصادرة عن وزارة الداخلية بالقرار الوزارى (١٦٣) وتاريخ ١٠/٢٤/١٤١٧ هـ على «تحذير مستخدم شبكة الإنترنت من العقوبات التى سيواجهها فى حال تعمد القيام بأى عمل يتعارض مع الدين الإسلامى والأنظمة الوطنية»، كما أكدت الفقرة (٨) من المادة ذاتها على «دعوة كل الجهات إلى تحمل مسئولية إرشاد المستقيدين النهائيين ومراقبة استخداماتهم». ^(١٨) وقد تضمنت اللوائح الأمنية لضبط استخدام الإنترنت أوامر وتوجيهات لمستخدمى الإنترنت فيما يتعلق بجرائم السب والقذف حيث ورد فى المادة (١)، فقرة (٥): «يجب الامتناع عن نشر كل ما يمس كرامة الدول أو رؤساء البعثات الدبلوماسية المعتمدين بالمملكة أو ما يسيء إلى العلاقات مع تلك الدول»، وكذلك «كل ما ينسب إلى المسؤولين فى الدولة أو فى المؤسسات أو الهيئات المحلية العامة أو الخاصة أو إلى الأفراد من أخبار مكذوبة من شأنها الإضرار بهم أو بجهاتهم أو المساس بكرامتهم». و«كل ما يتضمن القذف أو التشهير بالأفراد»^(١٩). كذلك فرض المشرع الأردنى حماية لشرف الإنسان واعتباره فى المادة (١/٧٥) من قانون الاتصالات الأردنى رقم (١٣) للعام ١٩٩٥م مما يسمح انطباقها على شبكة الإنترنت، حيث نصت المادة (١/٧٥) على أن «كل من أقدم أو وجّه بأى وسيلة من وسائل الاتصالات رسائل تهديد أو إهانة، أو نقل خبراً مختلفاً بقصد إثارة الفزع يعاقب بالحبس مدة لا تقل عن شهر ولا تزيد على سنة، أو بغرامة لا تزيد على (٢٠٠) دينار، أو بكلا العقوبتين».

ثانياً - جرائم الاعتداء على حرمة الحياة الخاصة،

لم تتفق التشريعات على طريقة موحدة لحماية الحياة الخاصة فمنها من وضع قوانين خاصة صريحة بها، وأخرى لم تفعل واكتفت بالنصوص القائمة في القوانين التقليدية. فقضى الولايات المتحدة الأمريكية تم إصدار قانون خصوصية الاتصالات الإلكترونية لعام ١٩٧٨م. أما في فرنسا فلقد أصدر المشرع الفرنسي قانوناً خاصاً بالمعالجة الآلية للبيانات والحريات، وتضمن الباب الأول من ذلك القانون مجموعة من المبادئ القانونية التي ذكرت بأن المعالجة الإلكترونية للبيانات يجب أن تكون لخدمة المواطن فقط، ولا يجوز أن تتضمن اعتداءات على شخصيته أو حياته الخاصة وحرياته^(١٥)، ووفق التوجيه نفسه فقد نص النظام الأساسي للحكم في المملكة في المادة الأربعين منه على أن «المراسلات البرقية والبريدية والمخابرات الهاتفية وغيرها من وسائل الاتصال مصنوعة ولا تجوز مصادرتها أو تأخيرها أو الاطلاع عليها أو الاستماع إليها إلا في الحالات التي بينها النظام». ولما كانت الحياة الخاصة للأفراد بصورتها المستحدثة والمتمثلة في بنوك المعلومات المرتبطة بالتكنولوجيا مهددة بالعديد من الانتهاكات والاعتداءات، ولا سيما بظهور وانتشار شبكة الإنترنت الطريق السريع للمعلومات، فإن النصوص التقليدية تقف عاجزة أمام هذه الاعتداءات على خصوصيات الأفراد وأسرارهم. لذا فإن الحاجة تغدو ملحة لسد هذا الفراغ التشريعي لحماية ما يتم تداوله من معلومات وأسرار على هذه الشبكة، ولحماية سرية الاتصالات والمراسلات فيما بين الأفراد، وكذلك المؤسسات العامة والخاصة، وضرورة تشديد العقوبة بحيث يتم منع حدوث مثل تلك التجاوزات^(١٦). وقد تدخل المشرع في العديد من الدول ليحرم ويعاقب بشدة كل من دخل بشكل غير مشروع على أنظمة الاتصالات، وكفل حماية خاصة للمراسلات الخاصة التي تتم بطريق وسائل الاتصال وشدد العقوبة في حالة ما إذا وقعت الجريمة من أحد العاملين بشبكة الاتصالات.

ونحن نرى أن التشريعات في الدول العربية لا زالت بحاجة لتدخل المشرع ليواجه أي اعتداء على حرمة وسرية الاتصالات التي تتم باستخدام التقنية الحديثة، وعلى المشرعين في الدول العربية أن يؤكدوا حق الإنسان في حرمة حياته الخاصة وحرمة وسرية الاتصالات، وقد اقتبس المشرع المصري لفظاً ومضموناً أحكام النصوص التي تكفل الحماية لحرمة الحياة الخاصة في قانون العقوبات الفرنسي، فتتص المادة (٣٠٩) من قانون العقوبات المصري على أنه «يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على سنة كل من اعتدى على حرمة الحياة الخاصة للمواطن، وذلك بأن ارتكب أحد الأفعال التالية في غير الأحوال المصرح بها قانوناً أو بغير رضاء المجنى عليه».

أ - استرقق السمع أو سجل أو نقل عن طريق جهاز من الأجهزة أى كان نوعه محادثات جرت فى مكان خاص أو عن طريق الهاتف.

ب - التقط أو نقل بجهاز من الأجهزة أى كان نوعه صورة لشخص فى مكان خاص.

فإذا صدرت الأفعال المشار إليها فى الفقرتين السابقتين أثناء الاجتماع على سماع أو مرأى من الحاضرين فى ذلك الاجتماع، فإن رضاء هؤلاء يكون مفترضاً. ويتحقق الركن المادى للأفعال المشار إليها بالقيام بالسلوك الإجرامى المشار إليه فى الفقرتين السابقتين. أما الركن المعنوى فيتحقق بعلم الجانى بأنه يقوم بالأفعال المشار إليها واتجاه إرادته إلى القيام بذلك. ولا عبرة بالبواعث التى دفعت الجانى لارتكاب جريمته. ويعاقب بالحبس الموظف العام الذى يرتكب أحد الأفعال المبينة بهذه المادة اعتماداً على سلطة وظيفته.

ويحكم فى جميع الأحوال بمصادرة الأجهزة وغيرها مما يكون قد استخدم فى الجريمة، كما يحكم بمحو التسجيلات المتحصلة عنها أو إعدامها كما تنص المادة (٣٠٩) (أ) على أنه يعاقب بالحبس كل من أذاع أو سهل إذاعة أو استعمل فى غير علانية تسجيلاً أو مستنداً متحصلاً عليه بإحدى الطرق المبينة بالمادة السابعة وكان ذلك بغير رضاء صاحب الشأن.

ويعاقب بالسجن مدة لا تزيد على خمس سنوات كل من هدد بإفشاء أمر من الأمور التى تم التحصل عليها بإحدى الطرق المشار إليها لحمل شخص على القيام بعمل أو الامتناع عنه، ويعاقب بالسجن الموظف العام الذى يرتكب أحد الأفعال المبينة بهذه المادة اعتماداً على سلطة وظيفته ويحكم بمصادرة الأجهزة وغيرها مما يكون قد استخدم فى الجريمة أو تحصل عنها. كما يحكم بمحو التسجيلات المتحصلة عن الجريمة أو إعدامها.

كذلك كفل المشرع فى الإمارات العربية المتحدة حماية الحياة الخاصة للمواطنين، حيث نصت المادة (٣٨٧) لقانون العقوبات الإماراتى على أنه «يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على سنة والغرامة التى لا تتجاوز عشرة آلاف درهم أو بإحدى هاتين العقوبتين من نشر بإحدى طرق العلانية أخباراً أو صوراً أو تعليقات تتصل بأسرار الحياة الخاصة أو العائلية ولو كانت صحيحة».

كما تناول المشرع الفرنسى فى قانون العقوبات بالتجريم الاعتداء على حرمة الحياة الخاصة إذ تناول المادة (٣٦٨) بالتجريم كل من اعتدى على حرمة الحياة الخاصة بالتصت أو التسجيل أو النقل بواسطة أى جهاز كان أحاديث صدرت عن شخص فى

مكان خاص دون رضا منه. وتعاقب أيضاً على التقاط أو نقل بواسطة أى جهاز كان صورة شخص تواجد فى مكان خاص دون رضا منه. وتضيف المادة ذاتها «أنه إذا وقعت الأفعال المشار إليها فى اجتماع تحت سمع وبصر الحاضرين كان الرضاء مفترضاً».

كما تقضى المادة (٢٦٩/أ) العقوبات ذاتها المقررة بالمادة (٢٦٨) على كل من قام بشكل متعمد بحفظ أو أعلن مباشرة أو عن طرق الغير للعامة أو الغير، أو استعمل علانية أو سراً كل تسجيل أو مستند تم الحصول عليه بأحد الأفعال المشار إليها بالمادة (٢٦٨)، كما تضيف الفقرة الثانية من المادة ذاتها أنه إذا تم نشر التسجيل أو المستند سيتم تحريك الدعوى العمومية فى مواجهة الأشخاص المحددين بالمادة (٢٨٥) ووفقاً للشروط الموضحة بها إذا وقعت الجريمة بطريق الصحف.

ويعد المكان خاصاً إذا كان لا يمكن لأى شخص ارتياده إلا بإذن خاص من صاحبه أو حائزه، ويكون المكان عاماً إذا كان فى إمكان أى شخص دخوله، ويعد من الأماكن العامة بطبيعتها الطرق والأماكن العامة والشواطئ العامة، ومن الأماكن العامة بالتخصيص المقاهى والمطاعم ودور العرض والمحلات.

ويتحقق الركن المادى للجريمة بالتصت على الحديث الخاص أو تسجيله أو نقله، وكذلك يعاقب المشرع على التقاط الصورة أو نقلها ويتمين أن يكون ذلك دون رضا من المجنى عليه. أما الركن المعنوى للجريمة فيتحقق بتوافر إرادة الجانى إلى ذلك. ويكتفى هنا بالقصد الجنائى العام دون الخاص. والقصد الجنائى يشترط عنصرين «العلم والإرادة» فيشترط أن يعلم الجانى بأنه يقوم بالتصت على الحديث الخاص أو تسجيله أو نقله، وأن تتجه إراداته إلى فعل ذلك.

وافترض المشرع رضا المجنى عليه إذا كان الحديث أو التصوير قد تم فى اجتماع تحت سمع وبصر صاحب الشأن. (١٧)

وقد أكد المشرع السعودى على أهمية حرمة الحياة الخاصة فى الاتصالات، إذ ينص النظام الأساسى للحكم فى المادة (٤٠) على أن «المراسلات البرقية، والبريدية، والمخابرات الهاتفية، وغيرها من وسائل الاتصال مصونة، ولا يجوز مصادرتها، أو تأخيرها، أو الاطلاع عليها، أو الاستماع إليها، إلا فى الحالات التى يبينها النظام (١٨)». كما نصت المادة (٢٧) من نظام الاتصالات فى المملكة على أنه «يعد مرتكباً لمخالفة كل مشغل أو شخص طبيعى يسيء استخدام خدمات الاتصالات مثل إلحاق الضرر بشبكات الاتصالات العامة، أو تعمد إجراء اتصال يخالف قواعد الآداب العامة، أو له طابع تهديدى، أو يؤدى إلى إحداث فزع أو إزعاج».

ووردت فى قانون أصول المحاكمات الجزائية الأردنى عدة مواد تنظم إجراء القبض على المتهم وتفتيش منزله أو تفتيشه شخصياً واستجوابه إلى غير ذلك من الضمانات التى تهدف أساساً إلى عدم المساس بحريته الشخصية وحياته الخاصة^(١٩). أما فى الصين فيوجد تشريع يفرض غرامات مالية على كل من يقوم بالترويج للإشاعات عبر الإنترنت سواء كانت سياسية أو شخصية، وذلك بتفريم مبلغ وقدره (٦٢٠) دولاراً على كل من ينشر على الإنترنت «تعاليق أو ملاحظات تشهيرية أو يشن هجوماً شخصياً أو يحاول الإضرار بسمعة الآخرين، أما من تتسبب تعليقاتهم فى عواقب وخيمة فمعرضون للسجن خمسة أيام أو أكثر»^(٢٠).

ثالثاً - جرائم الاستغلال الجنسى للأطفال والنساء:

لقد أسهمت شبكة الإنترنت فى ازدياد جرائم الجنس ضد الأطفال والنساء وعرض صور إباحية مخلة بالأداب والأخلاق العامة مما أوجب تدخل المشرعين فى العديد من الدول لوضع حد لهذه الجرائم ووضع حد أدنى للحماية من مثل هذه الصور وحماية الأطفال والنساء من أن يكونوا عرضة لهذه المواد الإباحية أو أن يكونوا محللاً لها. ولا شك أن هناك خطراً كبيراً ناتجاً عن نشر وعرض الصور والمواد الخلعية باستخدام شبكة الإنترنت مما أدى إلى الإخلال بالأداب والأخلاق العامة وإلى ظهور تجارة بشعة وهى تجارة الجنس، سواء تلك المتعلقة بالنساء أم بالأطفال^(٢١). وتبرز المخاوف والأخطار المحتملة ضد الأطفال والنساء عبر شبكة الإنترنت من خلال احتمالية وصولهم إلى مواقع خلعية وجنسية يديرها تجار النساء عبر الشبكة وهى كثيرة، حيث يتم المتاجرة بهؤلاء الأطفال والنساء.

ويتحقق الركن المادى لهذه الجريمة بإحدى الصور التالية:

- ١- صناعة.
- ٢- حيازة
- ٣- استيراد.
- ٤- إعلان.
- ٥- نقل.
- ٦- العرض على الجمهور.
- ٧- إعلانها بواسطة النشر باستخدام شبكة الإنترنت.

ويشترط أن تكون منافية للأداب وتجرح الشعور العام وعاطفة الحياء لدى الناس بما تمثله من مناظر جنسية يحرص الشخص السوي على سترها. ويمكن أن يتمثل ذلك في الكتابة أو الصور أو المناظر أو الأفلام الجنسية المنافية للأداب العامة وعرضها على شبكة الإنترنت. ويتمثل الركن المعنوي في توافر القصد الجنائي بتوافر العلم بأنه يقوم بمرض هذه المناظر الجنسية على شبكة الإنترنت واتجاه إرادته إلى ذلك. ويتحقق هذا الركن بغض النظر عن الباعث أو الهدف من الجريمة، فقد يكون الهدف تحقيق ربح أو لهدف غير أخلاقي.

ونتيجة لانتشار الإباحية والخلاعة الجنسية على الإنترنت وانتشار المواقع الإباحية فيه، وانتشار الصور الخلاعية للأطفال فقد سعى المجتمع الدولي للتدخل للحد من انتشار تلك الإباحية. والذي ازداد بزيادة أعداد مستخدمي شبكة الإنترنت، وقد تمثلت هذه المساعي بعقد المؤتمر الدولي لمكافحة الاستغلال الجنسي للأطفال عام ١٩٩٩م بقينا لفرض توعية المستخدمين لمواجهة الاستغلال الجنسي للأطفال عبر الإنترنت، وأكد المؤتمر على مبدأ أساسى يتمثل في تدعيم التعاون الدولي في مكافحة الاستغلال الجنسي للأطفال عبر الإنترنت، وذلك من خلال تكثيفه للجهود الدولية في الأخذ بالبيدات التي تؤكد هذا المبدأ^(٣). وفى الولايات المتحدة صدر في عام ١٩٩٦م قانون جديد للاتصالات، واستهدف هذا القانون تقييد حرية القُصر في الاطلاع على الصور والمواد المخلة بالأداب أو التي يكونون طرفاً فيها، ويمكن الاطلاع عليها بواسطة الإنترنت، ونصت المادة (٢٢٣) منه على معاقبة كل من يقوم بعلم بواسطة وسيلة من وسائل الاتصالات، لخلق أو تشجيع أو صناعة أو بث تعليق أو اقتراح أو صورة أو أى اتصال آخر يكون فاضحاً (Obscene) أو غير أخلاقي (Indecent) مع علمه بأن المتلقى لم يبلغ الثمانية عشر عاماً بعد. كما أورد المشرع المصرى الأحكام الخاصة بجريمة الإخلال بالأداب العامة في المادتين (١٧٨) و(١٧٨ مكرر) والمعدلة بالقانون رقم (٩٥) لسنة ١٩٩٦. فقد نصت المادة (١٧٨) على أن «يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على سنتين وبغرامة لا تقل عن خمسة آلاف جنيه ولا تزيد على عشرة آلاف جنيه أو بإحدى هاتين العقوبتين كل من صنع أو حاز بقصد الاتجار أو التوزيع أو الإيجار أو العرض مطبوعات أو مخطوطات أو رسومات أو إعلانات أو صوراً محفورة أو منقوشة يدوية أو فوتوغرافية أو إشارات رمزية أو غير ذلك من الأشياء أو الصور العامة إذا كانت منافية للأداب».

أما الولايات المتحدة وروسيا فهما أكبر عدد من المواقع الإباحية ذات العلاقة بالأطفال كما ذكرت منظمة مراقبة الإنترنت، وهى منظمة غير حكومية مقرها فى

نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية فى أحدث تقرير لها. وقالت المنظمة: إن أكثر من (٥١٪) من المواقع التى تحوى مواداً إباحية لأطفال توجد فى الولايات المتحدة، فى حين أن (٢٪) منها توجد فى روسيا، أما فى بريطانيا، فإن النسبة تصل إلى (٢٠،٢٪) انخفاضاً من (١٨٪) عام ١٩٩٧م.

ومن أسباب وجود هذه النسبة الكبيرة من مواقع الإنترنت التى تحوى مواداً إباحية لأطفال بالولايات المتحدة حقيقة أن هناك عدداً كبيراً من مستخدمى الإنترنت والحاسبات الآلية ومقدمى خدمات الإنترنت فى الولايات المتحدة الأمريكية، ويختلف أسلوب تطبيق القانون فى بريطانيا عنه فى الولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بجرائم الإنترنت، ففى الولايات المتحدة تفضل السلطات المناط بها تنفيذ القوانين تعقب أولئك الذين يديرون تلك المواقع عن طريق تركها تعمل لفترة. أما فى بريطانيا فيتم غلق الموقع أولاً ثم تقوم السلطات بتعقب من يديرونه بعد ذلك عن طرق السجلات الموجودة على الحاسب^(٣٣).

المطلب الثانى - جرائم الاعتداء على الأموال باستخدام الحاسب الآلى وشبكة الإنترنت:

تمهيد وتقسيم:

سنبين فى هذا المطلب بعض صور جرائم الاعتداء على الأموال باستخدام الحاسب والإنترنت. إذ سنتناول فى الفقرة «أولاً» جريمة سرقة المال المعلوماتي، ونتناول التحويل غير المشروع للأموال فى الفقرة «ثانياً». ونبين فى الفقرة «ثالثاً» جريمة إتلاف معلومات وبرامج الحاسب الآلى.

أولاً - جريمة سرقة المال المعلوماتي:

يعرف البعض المال بأنه: كل شئ يمكن أن يكون محلاً لحق من الحقوق المالية. والشئ يكون مالاً إذا توافر فيه شرطان، هما: الحيابة، وشرط الانتفاع به. والشئ محل السرقة يجب أن يكون مادياً أى له كيان مادى ملموس لكى تتور مسألة كيفية انتقاله إلى حيابة شخص آخر عن طريق الاختلاس المكون للركن المادى فى جريمة السرقة، ومن ثم تستبعد من مجال السرقة مجرد الأفكار ما لم تكن معروفة بطريقة تسمح بالاستيلاء عليها فيكون محل السرقة هو الشئ المدونة عليه هذه الأفكار^(٣٤).

وهنا ينبغي أن نميز بين أمرين في غاية الأهمية، ففى تحليل الطبيعة القانونية للمال المعلوماتى هناك مال معلوماتى مادي فقط ولا يمكن أن يخرج عن هذه الطبيعة وهى آلات وأدوات الحاسب. وهناك من المال المعلوماتى ما يحتوى على مضمون معنوى يعطيه القيمة الحقيقية ويقصد بهذا المال المادى الشريط الممغنط أو الأسطوانة الممغنطة أو الذاكرة أو الأسلاك التى تنتقل منها الإشارات من بعد كما هو الحال فى جرائم التجسس عن بُعد مثلاً. ومن ثم فإذا حدثت جريمة سرقة فإنه لا يسرق المال المسجل عليه المعلومات والبرامج لقيمتها المادية ثمن قيمة الديسك أو الأسطوانة (CD)، وإنما يسرق ما هو مسجل عليها إلى ما هو موجود بالمحتوى الداخلى وهى البرامج والمعلومات^(٢٥).

فالصورة الغالبة لسرقة المال المعلوماتى هى صورة اختلاس البيانات والمعلومات مثل: الاسم، الوظيفة، العنوان، أرقام حسابات، المبالغ المودعة فى الحسابات، أرقام بطاقات الائتمان الخاصة بالمجنى عليه، واستخدام هذه البيانات والمعلومات عبر الاستخدام غير المشروع لشخصية المجنى عليه للقيام بعمليات السرقة المتخفية عبر الإنترنت بحيث ينتج عنها قيام الغير بتقديم الأموال، سواء إلكترونياً أم مادياً عن طريق التحويلات البنكية إلى الجانى. ويتحقق الركن المادى لهذه الجريمة بفعل الأخذ الذى يتمثل فى أخذ نسخة عن البرنامج أو المعلومات دون إذن صاحبها وعلمه.

وقد أدى التطور الذى حدث فى مجال تقنية المعلومات إلى إعطاء الأموال المعنوية قيمة اقتصادية قد تفوق قيمة الأموال المادية.

وهذا التطور أدى بالفقه المعاصر إلى البحث عن معيار آخر غير المعيار المادى ليصل من خلاله إلى إسباغ صفة المال على الشيء المعنوى ولجأ فى ذلك إلى معيار القيمة الاقتصادية للشيء حيث يعتبر الشيء، مالا لا بالنظر إلى ماله من كيان مادي وإنما بالنظر إلى قيمته الاقتصادية، وذلك على أساس أن القانون إذا لم يسيغ صفة المال على الأشياء ذات القيمة الاقتصادية يعد قانوناً منفصلاً عن الواقع^(٢٦).

ويمكن إسباغ صفة المال على برامج وبيانات ومعلومات الحاسب على أساس ما لها من قيمة اقتصادية، يرى أنها قيمة مستحدثة ومبتكرة، ويفسرون حدوثها بهيمنة الطابع الحرفى على تكوينها وابتكارها من خلال عدم التوازن القائم ما بين تكاليف تطويرها وتصنيعها، وفى أهمية دور المستخدمين لنظم المعلومات فى تكوينها^(٢٧). ومن ثم فإن المعلومات والبرامج والابتكارات الفكرية تتمتع بحماية قوانين الملكية الفكرية وحقوق المؤلف، فالبرنامج ملك لمبتكره، ومن يسرق الأقراص الممغنطة المملوكة للغير

والمنسوخ عليها المعلومات هى سرقة للمعلومات ذاتها، لأنه لا يمكن فصل المعلومة عن الأقراص المغنطة محل السرقة، إذ إن الغرض من سرقة الأقراص المغنطة يكمن فى الحصول على المعلومات وإخراجها من حيازة مالكا الأصل إلى حيازة الجانى، ويستوى أن يكون غير مالك المال شخص طبيعى أو معنوى، وقد أكدت اللوائح الأمنية لضبط استخدام الإنترنت فى المملكة فى المادة (١) إلى حظر هذا التصرف والتأكيد على «الامتناع عن الإخلال بأى من حقوق النشر والتأليف أو حقوق الملكية الفكرية لأية معلومات أو مصادر»، وكذلك شددت المادة ذاتها على وجوب «الامتناع عن الوصول أو محاولة الوصول إلى أى من أنظمة الحاسبات الآلية الموصولة بشبكة الإنترنت، أو إلى أى معلومات خاصة أو مصادر معلومات دون الحصول على موافقة المالكين أو من يتمتعون بحقوق الملكية لتلك الأنظمة أو المعلومات أو المصادر».

وحتى تكتمل أركان السرقة لا بد من توافر الركن المعنوى، الذى يتحقق بتوافر القصد الجنائى العام أى العلم والإرادة. فيتمتع أن يعلم الجانى بأن فعله ينطوى على اختلاس لنقول مملوك للغير بدون رضا من مالكة وإرادة تتجه إلى فعل الاستيلاء على هذا المنقول وإخراجه من حيازة المجنى عليه وإدخاله فى حيازة الجانى أو إخضاعه لسيطرته المادية التى تمكن من الظهور عليه بمظهر المالك. فإذا قام شخص يأخذ قرص ممغنط يحوى برنامج معلومات واختلسه من صاحبه، ثم قام بتشغيله لمعرفة محتواه ثم قام بإعادته، فإن إرادة الاختلاس تنتفى لديه ويتخلف القصد العام عنده. ولا بد من توافر القصد الخاص أيضاً والذى يتمثل فى انصراف نية الجانى إلى امتلاك الشيء المختلس. فإذا اقتصر نية الجانى على مجرد حيازة الشيء حيازة ناقصة أو مجرد وضع يده العارضة عليه، انتفى القصد الجنائى لديه ولم تتحقق جريمة السرقة^(٢٨).

ثانياً - جريمة التحويل غير المشروع للأموال:

أدى التطور التقنى فى الحاسب الآلى والإنترنت إلى إمكانية إجراء تحويلات ومبادلات وفتح حسابات من أى مكان فى العالم، ومع المزايا العديدة التى يوفرها الحاسب الآلى والإنترنت فى هذا المجال إلا أن الخطورة كبيرة إذ يستغل العاملون تقنية الحاسب الآلى والإنترنت للحصول على منافع مالية ضخمة. إضافة إلى إمكانية تلاعب الجانى فى هذه البيانات المخزنة فى ذاكرة الحاسب الآلى أو فى برامجه وإجراء تحويلات فى أرصدة الغير وإدخالها فى حسابات عائدة له. إن مخاطر استخدام الحاسبات فى التعامل التجارى متعددة، فالحسابات البنكية والشركات معرضة للسلب

الإلكتروني متمثلاً في استخدام الحاسب نفسه في التلاعب، سواء عن طريق إدخال معلومات زائفة للتزوير أو عن طريق التلاعب بالبرامج لمصلحة من يقوم بالاحتيال. والمثال الواضح على ذلك هو إدخال بيانات زائفة وغير حقيقية من جانب المتحايل بالتسجيل عن طريق الحاسب الآلي باختلاق دائنين على أنها أجور يجب دفعها مثلاً أو فوائد يجب سدادها، أو عن طريق اختلاق مدينين غير حقيقيين يجب عليهم سداد فوائد صادرة عن الحاسب ويطالب بها المتحايل، ومن ثم يحصل على أموال طائلة^(٣٠). وقد أثارت هذه التصرفات الجديدة التي سهّل ارتكابها الحاسب الآلي اهتمام فقهاء القانون من حيث مدى انطباق إلى نصوص التقليدية للتجريم عليها، ومدى الحاجة إلى نصوص تجريبية جديدة تتناسب مع الطبيعة الخاصة لهذه التصرفات.

إن البنوك والمصارف هي هدف أساسي لمخترقي شبكات الإنترنت الذين يقومون بالتلاعب في كشوف وحسابات العملاء ويقومون بنقل الأرصدة من حساب لآخر^(٣١).

ويمكن أيضاً اعتبار جريمة التحويل الإلكتروني غير المشروع للأموال على أنها تشكل جريمة نصب على أساس أن الجاني يقوم باستخدام وسائل احتيالية كاتخاذ اسم كاذب أو صفة غير صحيحة أو غير ذلك من وسائل الاحتيال بفرض الاستيلاء على أموال مملوكة للمجنى عليه تتمثل في رصيد المجنى عليه في البنوك. ولكن هناك صعوبات تعترض تكييف هذه الجريمة على أنها جريمة نصب، ومن هذه الصعوبات أن جريمة النصب يكون المجنى عليه فيها شخصاً طبيعياً. أما جريمة التحويل الإلكتروني غير المشروع لأموال المجنى عليه فهي جهاز حاسب آلي، وليس شخصاً طبيعياً أو اعتبارياً. كما أنه في جريمة النصب يقوم مرتكب الجريمة بالاستيلاء على أموال، أما في جريمة التحويل الإلكتروني غير المشروع للأموال، فإن الجاني يحول أرصدة المجنى عليه إلى رصيده هو. وبعض قوانين العقوبات كالمصري والألماني على سبيل المثال تشترط أن ينصب فعل الاحتيال على إنسان وليس آلة، كما تشترط أن يكون هذا الإنسان أو الشخص مسؤولاً عن تأمين وحماية البيانات والمعلومات. أما قانون العقوبات الإنجليزي فإنه يعتبر أن خداع الحاسب الآلي بنية غش مالي من قبيل الاحتيال المعاقب عليه جنائياً، وعلى ذلك يسير قانونا العقوبات الأسترالي والكندي^(٣٢). أما بالنسبة لمدى اعتبار الأموال البنكية أموالاً مادية فتقر بعض قوانين العقوبات كالقانون الألماني والياباني بأنها لا تعد أموالاً مادية وأن الاستيلاء عليها لا يشكل جريمة نصب أو سرقة وإنما عبارة عن ديون، في حين ترى قوانين عقوبات دول أخرى كالسويسري والكندي والإنجليزي والهولندي بأن هذه الأموال رغم طابعها المعنوي إلا أن الاستيلاء عليها يشكل جريمة نصب أو سرقة^(٣٣). ويتمثل الركن المادي لهذه

الجريمة فى إدخال معلومات وهمية فى شبكة الكمبيوتر وانتقالها تبعاً لذلك لشبكة الإنترنت، باستعمال اسم كاذب، أو صفة غير صحيحة وتحويل أموال والحصول عليها نتيجة لهذا التلاعب.

أما الركن المعنوى لهذه الجريمة فيتمثل فى علم الجانى بأنه يقوم بهذا الفعل ويوجه إرادته إليه. فيتعين أن يكون الجانى عالماً بأنه يقوم بتحويل مال مملوك للغير، ومن ثم لا تقوم الجريمة فيما لو قام بتحويل مال مملوك له أو اعتقد أنه يحول مالا مملوكا له، وكذلك يتعين أن يكون الجانى عالماً بأن من شأن فعله أن يضر بمالك الشيء.

ثالثاً - جريمة إتلاف معلومات وبرامج الحاسب الآلى،

فى جريمة إتلاف معلومات وبرامج الحاسب الآلى يستخدم الحاسب الآلى المرتبط بشبكة الإنترنت باعتباره وسيلة لتنفيذ الجرائم والاعتداء على أموال الغير. لذا برزت الحاجة إلى فرض الحماية الجنائية من مخاطر استخدام الحاسب الآلى وشبكة الإنترنت ممثلة بالنظم والبرامج والبيانات المتبادلة عبرها، لذا فإن جريمة إتلاف معلومات وبرامج الحاسب الآلى هى فى النهاية اعتداء على أموال الغير باعتبار أن هذه المعلومات وهذه البرامج تعود ملكيتها للغير، وارتكابها يعتبر ارتكاباً لجريمة الاعتداء على الأموال باستخدام الحاسب الآلى وشبكة الإنترنت.

يقصد بإتلاف برامج الحاسب الآلى ومعلوماته أى فعل يكون من شأنه إتلاف أو محو تعليمات البرامج أو البيانات التى يتم معالجتها آلياً والتى تتحول بعد ذلك إلى معلومات، وعادة لا يستهدف مرتكب هذا الاعتداء فائدة مالية لنفسه، بل مجرد إعاقة نظام المعلومات عن أداء وظائفه وإحداث ضرر عن طريق إصابة الحاسب الآلى بالشلل التام وإعاقة عن القيام بوظائفه المعتادة. والمقصود من الإتلاف هنا ليس الإتلاف المادى،^(٣٧) ولكن المقصود من الإتلاف هنا هو ذلك الذى يوجه إلى الجانب المنطقى والمعنوى فى الحاسب الآلى الذى أصبح يشكل قيمة اقتصادية عالية، فإتلاف برامج ومعلومات الحاسب الآلى فيه إفقاد للمنفعة التى تمثلها هذه المعلومات والبرامج. وتقع جريمة الإتلاف فى نطاق المعلوماتية بالاعتداء على الوظائف المعتادة للحاسب الآلى، ويكون ذلك بالاعتداء على المعلومات والبرامج المخزنة فى الحاسب الآلى وبين الحاسب الآلى والشبكة الداخلية المرتبطة به وشبكة الإنترنت التى يرتبط بها الحاسب الآلى. ويتم ذلك عن طريق التلاعب بالمعلومات سواء بإدخال معلومات مصطنعة، أو بإتلاف المعلومات المخزنة بالحاسب الآلى والمتبادلة عبر شبكة الإنترنت بمحوها، أو تعديلها أو تغيير نتائجها أو عن طريق القيام بالتشويش على النظام المعلوماتى، مما

يؤدي إلى إعاقة سير عمل النظام الآلي. ويكون الإتلاف العمدي للمعلومات والبرامج بمحوها كلية أو تدميرها، أو تشويهها على نحو فيه إتلاف مما يجعلها غير صالحة للاستعمال.

ويمثل الركن المادي لجريمة إتلاف معلومات وبرامج الحاسب الآلي بتخريب وتغيير هذه المعلومات والبرامج، ولعل من أكثر ما يتمثل به السلوك الإجرامي انتشاراً في إتلاف معلومات وبرامج الحاسب الآلي ما تقوم به الفيروسات التي تهاجم برامج الحاسب الآلي وتقوم بإتلافها.

أما بالنسبة للركن المعنوي للجريمة، فإن جريمة إتلاف معلومات وبرامج الحاسب الآلي هي من الجرائم العمدية التي يتطلب المشرع توافر القصد الجنائي فيها. والركن المعنوي في جريمة إتلاف معلومات وبرامج الحاسب الآلي يتوافر بتوافر القصد الجنائي العام القائم على العلم والإرادة. العلم بعناصر الجريمة والإرادة التي تتجه لإحداث هذه الجريمة^(٣٤).

صور جريمة إتلاف معلومات وبرامج الحاسب الآلي:

الإتلاف إما أن يكون عن عمد وقصد. وإما أن يكون بغير قصد. كما أن الإتلاف قد يكون كلياً ويتمثل ذلك في محو البرامج والمعلومات المخزنة داخل الجهاز كلياً. وإما أن يكون الإتلاف جزئياً، ويسمى هنا تعيباً أو تشويهاً. ويتمثل ذلك في إدخال فيروس داخل جهاز الحاسب الآلي بحيث يعمل على التخفيف من كفاءته أو ببطء عمل الجهاز.

طرق إتلاف معلومات وبرامج الحاسب الآلي:

هناك عدة طرق لإتلاف البرامج والمعلومات منها على سبيل المثال:

أولاً - الفيروسات:

تصاعدت حالات الإصابة بالفيروسات بعد انتشار استخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني الذي سهل انتشار الفيروسات من بلد لآخر. فيمكن لشخص في بريطانيا مثلاً أن ينقل لعشرات الألوف من الناس في الولايات المتحدة فيروساً عن طريق شبكة الإنترنت يؤدي إلى إتلاف المعلومات والبرامج أو تعييبها. والفيروس هو عبارة عن: مجموعة من التعليمات التي تتكاثر بمعدل سريع للغاية وتصيب النظام المعلوماتي بالشلل^(٣٥) كما عرفه آخرون بأنه: «برنامج يصممه بعض المتخصصين هدفه تخريب

مع إعطائه القدرة على ربط نفسه ببرامج أخرى ثم يتكاثر وينتشر داخل النظام حتى يتسبب فى تدميره بشكل كامل^(٣٦). ويمكن أن تدخل الفيروسات عن طريق البريد الإلكتروني (E-mails)، وتتمتع هذه الفيروسات بقدرة فائقة على مهاجمة أجهزة الحاسبات الآلية والشبكات العامة والخاصة. وينتج من ذلك تدمير البرامج والبيانات والمعلومات التى بها. ولهذه الفيروسات قدرة فائقة على التكاثر والانتشار والتسلل إلى الحاسبات والشبكات عند اتصالها بإحدى الشبكات المصابة أو عند نقل برنامج مصاب لذاكرة الحاسب، حيث تقوم بالتكاثر بشكل خفى دون دراية من المستخدم أو من نظام تشغيل الحاسب. ويتميز الفيروس بقدرته على إخفاء نفسه عن المستخدم، وإخفاء أى آثار دالة على وجوده. فالبرامج التى تحملها تظل تعمل بكفاءة مدة طويلة فى الوقت نفسه الذى يقوم فيه الفيروس بالانتقال من برنامج إلى آخر بسرعة كبيرة. ولا يشعر المستخدم به إلا بعد أن يؤدي وظيفته التدميرية ويملاّ الذاكرة ويتوقف النظام المعلوماتى عن العمل.^(٣٧)

ومن أبرز الفيروسات التى تستخدم للاعتداء على معلومات وبرامج الحاسب الآلى فيروس (حصان طروادة)، وهو نوع من الفيروسات التى تستطيع الاختفاء داخل البرنامج الأصلي ليعمل أثناء التشغيل بحيث يؤدي إلى تعديل البرنامج أو تغييره ومحو المعلومات وتدميرها.^(٣٨) وقد تمكن هذا النوع من الفيروسات من اختراق وتدمير أجهزة الحاسبات الآلية فى عدد من الدول الأوروبية. وتستخدم الفيروسات وسائل متعددة فى الاختفاء، منها ارتباطها بالبرامج الشائعة الاستخدام، وهناك فيروسات تستقر فى أماكن معينة، بحيث يصعب على المستخدم ملاحظتها مثل الذاكرة وتنتظر فيها حتى تشير ساعة الحاسب إلى تاريخ معين، فتقوم بتشغيل نفسها وتنفيذ أعمالها التدميرية، وقد تدخل الفيروسات إلى البرنامج على شكل ملفات مخفية أيضاً.^(٣٩) وكذلك فيروس الكريسماس (Christmas Card) ويتمثل هذا الفيروس فى شكل رسالة إلكترونية فى البريد الإلكتروني، وفيه يعرض بطاقة تهنئة الكريسماس على شاشة الحاسب الآلى. وفى خلال هذا الوقت يقوم بقراءة الملفات التى تحتوى على عناوين المشتركين فى الشبكة ويرسل نسخ من نفسه إلى هؤلاء المشتركين مما ينتج عنه توقف النظام كله حتى يتم عزله والقضاء عليه.^(٤٠) وهناك أيضاً فيروس الحب (I Love You) وقد ظهر هذا الفيروس فى جميع أنحاء العالم وبصفة خاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية. وقد نرت خسائر الولايات المتحدة الأمريكية منه نحو عشرة مليارات دولار، وقد تمكن هذا الفيروس من الانتشار بسرعة وكثافة غير مسبوقة فى عام ٢٠٠٠م. وقد اقتحم هذا الفيروس أنظمة الحاسب الآلى فى وكالة الأمن القومى

الأمريكية ووزارة الدفاع الأمريكية، وقد انتشر هذا الفيروس عن طريق فتح البريد الإلكتروني تحت عنوان «Love» ثم بعد فتحه ينتشر في أنحاء الحاسب الآلى.

أيضاً فيروس مايكل أنجلو (Michal Anglo) وقد أطلق هذا الفيروس في عام ١٩٩٢م بمناسبة الاحتفال بذكرى ميلاد الرسام الإيطالى مايكل أنجلو. وقد أصاب العديد من أجهزة الحاسب الآلى^(٤١).

ثانياً - برامج الدودة (erawtfos mroW)،

برامج الدودة هي عبارة عن: برامج يتم إدخالها عن طريق برامج أخرى بشكل خفى بحيث تدخل إلى برامج معالجات البيانات وتعديل أو تدمير البيانات وتظهر في أوقات مختلفة، وتسبب تدميراً كبيراً وتقوم هذه البرامج بالتكاثر وتنتشر أثناء عملية انتقالها. وتهدف هذه البرامج إلى تقليل أو خفض كفاءة النظام المعلوماتى أو إتلاف نظم التشغيل والبيانات والملفات والبرامج، ويقوم برنامج الدودة باستغلال أية فجوة في نظم التشغيل كي ينتقل من حاسب إلى آخر، أو من شبكة إلى أخرى عبر الوصلات التي تربط بينها، وتكاثر أثناء عملية انتقالها بإنتاج نسخ منها، وتقوم بخفض كفاءة الشبكة وتخريب الملفات والبرامج ونظم التشغيل، وذلك عن طريق إشغال أى حيز ممكن من سعة الشبكة. وقد قام طالب أمريكى يدعى روبرت موريس (Robert Morris) وهو طالب في كلية علوم الحاسب في جامعة كورنيل (Cornell University) بالولايات المتحدة الأمريكية ببحث برنامج دودة الإنترنت وتسبب في تدمير الآلاف من شبكات الحاسب الآلى، ومن ثم التسبب في خسائر اقتصادية كبيرة^(٤٢).

ولقد اهتمت المملكة بحماية الأجهزة الحكومية والمؤسسات الخاصة والأفراد من خطر هذه الجرائم، وعقدت لذلك العديد من المؤتمرات والندوات، وقامت وحدة خدمات الإنترنت بالتحذير من هذه الجرائم، وأرشدت إلى وسائل الحماية لمنع هذه الاختراقات والتعديات، وصدر أمر سام كريم بالتعميم على الجهات الحكومية بالمملكة بضرورة وضع ضوابط لاستخدام شبكة الإنترنت تشمل تركيب نظم الحماية من الاختراقات، والامتناع عن فتح البريد في حالة عدم معرفة الجهة المرسله له، والامتناع عن استخدام البريد الإلكتروني للأغراض الخاصة، إضافة إلى الطلب من الجهات الحكومية بتركيب وتشغيل البرامج المضادة للفيروسات وكشفها، وإعداد خطط لإعادة تشغيل نظم الحاسب الآلى في حالة تعرضها للإصابة بالفيروسات.^(٤٣)

ثالثاً - القنابل المنطقية والزمنية،

القنبلة المنطقية هى عبارة عن: برنامج أو جزء من برنامج ينفذ فى لحظة محددة أو كل فترة زمنية منتظمة، ويتم وضعه فى شبكة معلوماتية بغرض تسهيل تنفيذ عمل غير مشروع، أما القنبلة الزمنية فهى التى تثير حدثاً فى لحظة زمنية محددة بالمساعة واليوم والسنة، ويتم إدخالها فى برنامج وتنفذ فى جزء من الثانية أو فى بضع ثوان أو دقائق وفقاً للتاريخ المحدد مسبقاً.

ومن الأمثلة الواقعية التى استخدمت فيها القنابل الزمنية ما حصل فى فرنسا عندما قام مختص فى أنظمة الحاسب الآلى بوضع قنبلة زمنية فى شبكة المعلومات الخاصة بالمؤسسة التى يعمل فيها بحيث تنفجر بعد مضى ستة أشهر من رحيله عن المؤسسة، ونتج عن ذلك إتلاف كل البيانات المتعلقة بها. كذلك قام مبرمج كمبيوتر فى ألمانيا بزرع برنامج قنبلة زمنية فى نظام المعلومات الخاص بالشركة التى يعمل بها، وقام ببرمجة القنبلة بحيث تنطلق بعد عامين من فصله من الشركة. وفى اليوم المحدد انهار نظام المعلومات التابع للشركة وترتب على ذلك خسائر كبيرة للشركة.

كذلك قام متخصص فى برمجيات الحاسب الآلى فى بريطانيا بوضع قنبلة زمنية فى نظام إحدى الحاسبات أدت إلى محو أكثر من مائتى برنامج، إضافة إلى محو النسخ الأصلية عند تشغيلها لانتقال آثار القنبلة إليها، وقد تم القبض على المجرم وحكم عليه القضاء البريطانى بالسجن لمدة (٣) سنوات. ^(١١)

المبحث الثانى - أهم الصعوبات التى تعترض مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت؛

هناك العديد من المشكلات والصعوبات التى تعترض مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت. فجرائم الحاسب الآلى هى جرائم مستعقدة وبما تتضمنه من امتداد عبر الدول، واعتمادها على تقنية المعلومات، وصعوبة كشف أدلتها، واحتياجها إلى متخصصين لكشفها وجمع أدلتها. وسنستعرض فى هذا المبحث الصعوبات التى تعترض مكافحتها.

المطلب الأول - صعوبات عملية؛

وتتمثل فى التالى:

أولاً - صعوبات تعود للامتناع عن الإبلاغ عن جرائم الحاسب الآلى والإنترنت:

لن تصل الجريمة إلى علم السلطات ما لم يتم الإبلاغ عن وقوعها، ومن ثم عمل الاستدلالات والتحقيق والمحاكمة حسب ما هو منصوص عليه نظاماً. أما إذا امتنع المجنى عليه (وقد يكون شخصاً أو مؤسسة أو شركة) فلن تستطيع السلطات المختصة تعقب ومحاكمة مرتكبى هذه الجرائم. وسبب هذا الامتناع من بعض الجهات التي تتعرض لجرائم حاسب آلى هو رغبتها في عدم اهتزاز الثقة بها وبمركزها من قبل عملائها والمتعاملين معها. فهي تهتم بالمحافظة على مركزها وثقة عملائها وحملة أسهمها بها أكثر من مسألة الكشف عن الجريمة ومعاينة مرتكبيها، في حالة علم السلطات بوقوعها. وهذا لا شك يصعب عمل السلطات في اكتشاف جريمة الحاسب الآلى وفي إثبات الجريمة على مرتكبها، وتضع هذه المؤسسات في حساباتها أن الإبلاغ عن جرائم الحاسب الآلى التي تقع عليها ربما يؤدي إلى إحاطة المجرمين علماً بنقاط الضعف في أنظمة تلك المؤسسات. ووفقاً لبعض الدراسات التي أجريت في هذا الشأن فإن ما قدره (٢٠ - ٢٥ ٪) من جرائم الحاسب الآلى لا يتم الإبلاغ عنه مطلقاً خشية من إساءة سمعة المؤسسة التي تتعرض للجريمة. وهناك دراسة أخرى أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية على خمسمائة شركة أظهرت نتائجها أن (٢ ٪) فقط من كل جرائم الحاسب يتم الإبلاغ عنها للشركة أو لمكتب التحقيقات الفيدرالى (FBI). (١٥)

ويثير موضوع الإبلاغ عن جرائم الحاسب الآلى مسائل تتعلق بمدى توافر نصوص تشريعية توجب الإبلاغ وترتب عقوبات على عدم الإبلاغ ففى القانون المصرى على سبيل المثال، وفيما عدا الجرائم التي يعلق القانون تحريك الدعوى فيها بناءً على شكوى أو طلب من المجنى عليه، يكون التبليغ عن الجريمة حقاً لكل شخص، لذلك فقد نصت المادة (٢٥) من قانون الإجراءات الجنائية المصرى على أنه « لكل من علم بوقوع جريمة يجوز للنيابة العامة رفع الدعوى عنها بغير شكوى أو طلب، أن يبلغ النيابة العامة أو أحد مأمورى الضبط القضائى عنها » وبناءً على هذا فمن حق كل شخص علم بوقوع جريمة حاسب آلى أو إنترنت أن يبلغ عنها». (١٦) ونرى أن يأخذ المنظم السعودى بمضمون هذه المادة لأهميتها في مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت.

ثانياً - صعوبات تتعلق بقلّة أو انعدام الخبرة في مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت:

وفقاً لنظام الإجراءات الجزائية بالملكة، فإن إثبات الحالة في جريمة ما قد يتطلب الاستعانة بالخبراء في مسألة فنية كالأطباء والمحاسبين والمهندسين وخبراء الخطوط، وللمحقق من تلقاء نفسه أو بناءً على طلب الخصوم أن ينتدب خبيراً للاستعانة برأيه في هذه المسألة (١٧).

وفى جرائم الحاسب الآلى هناك حاجة كبيرة إلى الاستعانة بخبراء وفنيين متخصصين فى مجال الحاسب الآلى ويمتد عملهم ليشمل المراجعة والتدقيق على العمليات الآلية للبيانات، وكذلك إعداد البرامج وتشغيل الحاسب الآلى، وعلوم الحاسب الآلى، بل إن نجاح أعمال الاستدلال والتحقيق فى هذه الجرائم مرهون بكفاءة ومدى مهارة وتخصص هؤلاء المختصين والخبراء^(١٨). ويجب على المحقق أن يحدد لخبير الحاسب الآلى دوره فى المسألة المنتدب فيها على وجه الدقة ويتعين فى خبراء الحاسب الآلى المنتدبين للتحقيق أن يتوافر لديهم المقدرة الفنية والإمكانات العلمية فى المسألة محل الخبرة، فمكافحة جرائم الحاسب الآلى تقتضى توفير جميع الإمكانات المادية والبشرية سواءً فى مراحل الاستدلال، أو التحقيق، أو المحاكمة، خاصة مع التطور الكبير الذى شهدته أساليب ارتكاب جرائم الحاسب الآلى وظهور أنواع جديدة من الجرائم لم تكن التشريعات تتعامل معها سابقاً. وبما أن جرائم الحاسب الآلى تتميز بخصائص فنية مما يجعلها صعبة من ناحية اكتشاف السلطات لها بسبب قلة خبرة السلطات التى تقوم بالتحقيق فى مثل هذه الجرائم، أو حتى انعدام خبرة المحققين بالنسبة لجرائم الحاسب الآلى، فغالبية المحققين تنحصر معلوماتهم فى الجرائم الواردة فى قانون العقوبات وهى جرائم تقليدية كالقتل والسرقات، ومثل هؤلاء المحققين ليسوا مؤهلين للتعامل مع جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، وهى جرائم تتم باستخدام التقنية الحديثة، ولا تتوافر لهم الخبرة الفنية للتعامل معها، إضافة إلى أنهم لم يتلقوا التدريب اللازم للتعامل مع مثل تلك الجرائم^(١٩).

ثالثاً - صعوبات تتعلق بمسائل الاختصاص فى مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت:

إن ما يزيد من الصعوبات التى تواجه السلطات فى العديد من دول العالم فى مكافحة جرائم الحاسب الآلى ومعاينة مرتكبيها هو أنها جرائم لا حدود لها وذلك بما توفره شبكة الإنترنت من ربط الملايين من أجهزة الحاسب الآلى بعضها مع بعض حول العالم. فهى جرائم ترتكب من مكان قد يكون بعيداً جداً عنه، الأمر الذى يجعل من تحديد المكان أو الدولة التى ارتكبت منها الجريمة أمر صعب مع ما يترتب على هذا الأمر من إشكاليات قانونية تتعلق ابتداءً بمسائل الاختصاص، وينطلق سريان القانون، فعدم القدرة على تعيين مكان مرتكبى جرائم الحاسب الآلى تشكل صعوبات تضاف إلى صعوبات تعقب مرتكبى هذه الجرائم وإثبات الجرائم بحقهم ومحاسبتهم، وهو ما يخلق صعوبات تتعلق بالاختصاص المكانى، حيث يمكن أن تكون أدلة ارتكاب الجريمة موجودة خارج حدود الدولة لسلطات التحقيق أى خارج صلاحيتها وسلطاتها القانونية

مما يشكل صعوبات في جمع الأدلة وضبطها. وتثور صعوبات حول كيفية القبض على مرتكبي تلك الجرائم ومسائل أخرى كآلية سماع الشهود. فجرائم الحاسب الآلى تتخطى حدود الدول وتضع القوانين في الدول المختلفة أمام مشكلة تتمثل في مدى إمكانية تطبيق القوانين المحلية في تلك الدول على مثل هذه الجرائم ومدى إمكانية تطبيق النصوص القانونية الحالية لمعالجة مثل هذه الجرائم التي ترتكب خارج حدود الدولة. ولحل هذه المشكلة يجب على دول العالم أن تلجأ إلى عقد الاتفاقيات الثنائية والمعاهدات الدولية فيما يتعلق بجرائم الحاسب الآلى والإنترنت وتحديد أنواع تلك الجرائم وأركانها والعقوبات التي يتم إيقاعها وتسليم مرتكبيها^(٩٠).

رابعاً - صعوبات تتعلق بضعف فاعلية وسائل الحماية من جرائم الحاسب الآلى والإنترنت؛
مع ازدياد جرائم الحاسب الآلى والإنترنت اتخذت الكثير من الجهات الحكومية وغير الحكومية من مؤسسات وشركات وبنوك تدابير تقنية لحماية نظمها المعلوماتية ومواقعها على الإنترنت وبرامجها باستخدام طرق حماية إلكترونية متعددة وحديثة وحتى باستخدام التشفير والترميز واستخدام كلمات السر، إلا أن مجرمي الحاسب الآلى وقراصنة المعلومات والبرامج يستطيعون اختراق هذه الأنظمة وسرقة تلك البرامج والمعلومات والبيانات^(٩١) وقد تزايدت في الآونة الأخيرة جرائم الاختراق الإلكتروني بشكل كبير خاصة مع تزايد عدد مستخدمي شبكة الإنترنت العالمية^(٩٢).

خامساً - صعوبات تتعلق باتخاذ مرتكبي جرائم الحاسب الآلى تدابير ووسائل حماية ضد الكشف عنهم؛

قد يقوم مرتكبو جرائم الحاسب الآلى باتخاذ تدابير تعوق وصول سلطات التحقيق إلى أدلة ارتكاب الجريمة التي تدينهم، ومن هذه الأساليب استخدام كلمات سر معينة حول مواقعهم تمنع من الوصول إليها، ومن ثم تمنع التفتيش^(٩٣). وقد يضع الجاني أو الجناة تعليمات تعمل على إتلاف الدليل عند أى محاولة للدخول غير المصرح به. كما قد يقوم الجاني بوضع فيروسات خاصة تؤدي إلى إتلاف ما لديه حالة دخول شخص آخر إلى جهازه. وتثور مسألة مدى سرعان الحماية المعمول بها بمنع الاطلاع غير المصرح به على الأوراق المختومة أو المغلفة، لتمتد إلى نظام المعالجة الآلية للبيانات. وتنص المادة (٥٥) من نظام الإجراءات الجزائية في المملكة على أن «للسائل البريدية والبرقية والمحادثات الهاتفية، وغيرها من وسائل الاتصال حرمة، فلا يجوز الاطلاع عليها أو مراقبتها إلا بأمر مسبب ولدة محددة، وفقاً لما ينص عليه هذا النظام وتنص

المادة (٤٨) من نظام الإجراءات الجزائية بالمملكة على أنه «إذا وجد رجل الضبط الجنائى فى منزل المتهم أوراقاً مختومة أو مغلقة بأى طريقة فلا يجوز له أن يفتشها، وعليه إثبات ذلك فى محضر التفتيش وعرضها على المحقق المختص»، وتحظر المادة (٥٢) من قانون الإجراءات الجنائية المصرى كذلك «اطلاع مأمورى الضبط القضائى على الأوراق المختومة أو المغلفة الموجودة فى منزل المتهم أثناء تفتيشه». ونرى أن ما ينطبق على الأوراق المختومة، أو المغلفة ينطبق أيضاً على عدم جواز اطلاع رجل الضبط الجنائى على نظام الحماية الآلية للبيانات المخزنة والمحمى كلياً أو جزئياً ضد الاطلاع سواءً عن طريق التشفير أو الترميز أو بأية وسيلة أخرى ضد الاختراق، وذلك لسببين:

الأول : إن صاحب الأوراق المغلفة أو المختومة أو المغلفة يرغب فى ألا يطلع عليها أحد وإلا ما كان غلفها أو ختمها أو أغلقها، السبب ذاته أو العلة تتوافر فى بيانات الحاسب الآلى، حيث لا يستطيع أحد الدخول عليها بدون الحصول على كلمة السر (Password) وهذا يدل على رغبة صاحب هذه البيانات الحفاظ عليها من اطلاع غيره عليها ما لم يكن الراغب فى الاطلاع عليها مصرحاً له عن طريق إعطائه كلمة السر إلى هذه البيانات وهو ما لا يتوافر فى حالة رجل الضبط الجنائى.

الثانى: المادتان (٤٨) من نظام الإجراءات الجزائية بالمملكة و (٥٢) من قانون الإجراءات الجنائية المصرى يضمنان قاعدة عامة بالنسبة للاطلاع على الأسرار والمعلومات التى حصنها صاحبها ضد الاطلاع غير المصرح به أياً كان وعاء هذه الأسرار أو المعلومات أو البيانات، ويستوى فى ذلك أن يكون وعاءها تقليدياً كالصور الضوئية أو الفوتوغرافية أو الأوراق أو غير تقليدى عن طريق استخدام الشرائط المغنطة والأقراص المرنة أو حتى شبكات المعلومات المحلية والدولية، فمتى تحقق الغلق فى هذه الوسائط كما ورد فى المادة (٤٨) من نظام الإجراءات الجزائية بالمملكة والمادة (٥٢) من قانون الإجراءات الجنائية المصرى يحظر على رجال الضبط الجنائى الاطلاع على هذه المعلومات والبيانات المخزنة. ونرى صحة هذا التوجه وهذا الرأى الذى يهدف إلى حماية البيانات والمعلومات المخزنة والذى لا يصح لغير صاحبها بالاطلاع عليها^(٥١).

المطلب الثاني - صعوبات نظامية أو إجرائية:

وتتمثل في التالي:

أولاً - صعوبات تتمثل بضعف التشريعات والقوانين في الحماية من جرائم الحاسب الآلي والإنترنت، نظراً لحدثة جرائم الحاسب الآلي والإنترنت، والتطور السريع لتقنية الحاسب الآلي والإنترنت، فإن التشريعات والقوانين للدول المختلفة قد عجزت عن مواكبة هذا التطور السريع لجرائم الحاسب الآلي. وبالتالي فإن هذه القوانين جنائية كانت أم مدنية أم تجارية تفتقد إلى كثير من النصوص القانونية اللازمة لمواجهة تلك الجرائم. فمثلاً تفتقد كثير من القوانين إلى وجود قواعد تنظم تفتيش الحاسب الآلي عند اتصاله بحاسب آخر خارج إقليم الدولة إذا ترتب على الدخول إلى الحاسب الآلي محل التفتيش الكشف عما يشتمله الحاسب الآلي الآخر وهي معلومات أو بيانات ذات طبيعة معنوية لا مادية^(٥٥). إضافة إلى أن التشريعات والقوانين في العديد من دول العالم لا تحدد الأفعال المجرمة والعقوبات المترتبة عليها بل ولا تحدد أركان الجريمة وهذا خلل كبير يجب معالجته. مسألة أخرى أيضاً تعجز فيها القوانين الوطنية هي قبول أدلة الإثبات الناتجة عن جرائم الحاسب الآلي، حيث إنها أدلة معنوية لا مادية^(٥٦)، أما في المملكة فلم يتبنى المنظم قواعد قانونية خاصة تعالج الاعتداء على النظم في مجال الحاسبات الآلية والإنترنت الأمر الذي يستوجب بنا تطبيق القواعد العامة قدر الإمكان وللمدى الذي يتفق وطبيعة جرائم الحاسب الآلي. ولا زال الخلاف مستمراً في دول العالم حول هل من الأفضل تعديل التشريعات والقوانين القائمة لكي تستوعب هذه الأنشطة من الملوكة وتجرمها وتعاقب عليها بوصفها أقرب ما تكون إلى حقوق المؤلف، أم يكون من الأفضل إصدار تشريعات جديدة خاصة بجرائم الحاسب والإنترنت. وقد توجهت المملكة نحو إصدار تشريع جديد خاص بالتعاملات الإلكترونية، إذ أقر مجلس الشورى في جلسته العادية الثانية والأربعين مشروع نظام التعاملات الإلكترونية والمقدم من لجنة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات. ويعالج مشروع النظام الجرائم ذات الصلة بالحاسب الآلي والإنترنت، ويقع مشروع نظام التعاملات الإلكترونية في (١٦) مادة، تهدف إلى تحقيق الأمن المعلوماتي وحفظ الحقوق المترتبة على الاستخدام المشروع للحاسبات الآلية والشبكات المعلوماتية وحماية المصلحة العامة والأخلاق والآداب العامة، وحماية الاقتصاد الوطني، إذ سيعمل به خلال (١٢٠) يوماً من تاريخ صدوره. وستطبق بحق المخالفين لنظام التعاملات الإلكترونية عقوبة الغرامة بمبلغ لا يزيد على

(٥) ملايين ريال، أو بالسجن لمدة لا تتجاوز (٥) سنوات أو بهما معاً. وتتولى هيئة التحقيق والادعاء العام مهام التحقيق والادعاء العام فى المخالفة أمام الجهة القضائية المختصة. كما يحق للشخص الذى لحقه الضرر رفع قضية أمام الجهات المختصة، لطلب تعويضه عن الأضرار التى لحقت به^(٥٧).

ثانياً - صعوبات تتعلق بأدلة الجريمة وجمعها،

تتم جرائم الحاسب الآلى بأفعال وأوامر على شكل نبضات إلكترونية غير ماثلة وغير محسوسة وبالتالي فهى غير مادية، ولا تترك أية دلائل مادية. ومن العوامل الأساسية التى تقف خلف صعوبة اكتشاف جرائم الحاسب الآلى هى قدرة الجانى على التخلص من الأدلة التى تتخلف عن هذه الجرائم، والقدرة على تدمير الأدلة متى سنحت له الفرصة، إلا أن ما يميز جرائم الحاسب الآلى عن غيرها هو قدرة الجانى على تدمير الأدلة خلال ثوان معدودة، الأمر الذى يجعلنا نقول: إن جرائم الحاسب الآلى ليس شأنها شأن بقية الجرائم ذات الأدلة المادية، حيث يقوم الجانى فى هذه الجرائم أيضاً بتدمير الأدلة ما استطاع إلى ذلك سبيلاً، فهو عندما يقوم بارتكاب جريمة قتل أو سرقة يحاول ألا يترك أثراً فى مسرح الجريمة، ويقوم بإتلاف مخلفات الجريمة. ولكن جرائم الحاسب الآلى تتم غالباً فى بيئة افتراضية منطقية غير مادية أى غير محسوسة، ولا تترك هذه الجرائم أى دلائل مادية، ولذا تبرز مشكلات وصعوبات كبيرة فى جمع أدلة هذه الجرائم^(٥٨).

ويلجأ بعض مرتكبي جرائم الحاسب الآلى إلى إجراء تعديل على نظام الحاسب الآلى ويقومون فى نطاق الحماية الأمنية لحماية ما فيه من معلومات مخزنة، بإدخال برنامج مهمته محو هذه المعلومات المخزنة بشكل أوتوماتيكى، إذا ما تم اختراق نظام المعلومات من قبل شخص غير مرخص له بذلك. ومرتكبو جرائم الحاسب الآلى هم غالباً محترفون ولديهم مقدرة متطورة على استخدام وسائل حماية تساعد على تجنب القبض عليهم وتدمير الأدلة^(٥٩)، إذ يستخدم بعض مرتكبي جرائم الحاسب الآلى كلمات سر معينة (Passwords) تعوق الدخول إلى مواقعهم على الإنترنت أو أجهزة الحاسب الآلى. ويضع بعضهم فيروسات خاصة تؤدى إلى إتلاف ما لديهم حال دخول شخص غيرهم إلى أجهزتهم. كما يقوم بعضهم بوضع برامج حماية على أجهزة الحاسب التابعة لهم^(٦٠). وفى أحيان كثيرة تجد سلطات التحقيق نفسها مجبرة على تفتيش نظام الحاسب الآلى بأكمله بحثاً عن أدلة تدين المتهم وهو ما قد يتطلب فحص مئات بل آلاف الصفحات والمستندات والملفات، بالإضافة إلى الحالات

التي يكون فيها الحاسب الآلي مرتبطاً بشبكة الإنترنت مما يزيد الأمر صعوبة. وهذا الأمر لا شك يتطلب خبرة فنية وقدرة على معالجة البيانات والمعلومات بشكل يمكن من تحديد الأدلة وضبطها. ولصعوبة استخلاص الأدلة في جرائم الحاسب الآلي يرى المختصون في هذا المجال أن جهاز الحاسب الآلي وما يتم استخدامه فيه من جرائم يعد تحدياً كبيراً لرجال الأمن والقانون، ذلك أن رجل الأمن غير المتخصص في مجال الحاسب الآلي والذي تقتصر معلوماته وخبراته على الجرائم الداخلة ضمن نطاق قانون العقوبات بصورته التقليدية من سرقة أو قتل أو نصب لن يكون باستطاعته التعامل مع جرائم الحاسب الآلي والتي يتم استخدام التقنية بها.

ثالثاً - صعوبات تتعلق بالتعاون الدولي في مكافحة جرائم الحاسب الآلي والإنترنت:

ترتب على انتشار الإنترنت في العالم والتزايد الكبير في استخدام الحاسب الآلي ازدياد حجم ونوع جرائم الإنترنت في دول العالم المختلفة. ونادت العديد من الدول إلى عقد مؤتمرات وإبرام اتفاقيات دولية لمكافحة جرائم الحاسب الآلي وجرائم الإنترنت. كما قامت بعض الدول بإنشاء وحدات خاصة بمكافحة جرائم الحاسب الآلي والإنترنت لإثبات الجريمة عند وقوعها وتحديد أدلتها ومرتكبيها وهو ما يتطلب بالضرورة إيجاد صيغة ملائمة للتعاون الدولي لمكافحة جرائم الحاسب الآلي والإنترنت، وضرورة تبادل المعلومات والخبرات حول هذه الجرائم ومرتكبيها وطرق مكافحتها^(١١). إضافة إلى طرح المشكلات والحلول وإعداد تشريعات نموذجية تسير على شاكلتها الدول المختلفة، وتفعيل إجراءات مكافحة هذا النوع من الجرائم فيما يتعلق بمسائل الاختصاص المكاني وإجراءات التفتيش والتحقيق وتسليم المجرمين في مثل هذا النوع من الجرائم^(١٢). ورغم أهمية التعاون الدولي في مكافحة جرائم الحاسب الآلي إلا أن هناك بعض الصعوبات والعوائق التي تحول دون ذلك وأسباب ذلك متعددة نذكر منها:

أولاً: عدم وجود اتفاقيات أو معاهدات بين الدول المختلفة بشكل يسمح بالتعاون فيما بينها في هذا المجال^(١٣). أو قصور هذه المعاهدات عن تحقيق الحماية خصوصاً في ضوء التطور السريع لبرامج الحاسب والإنترنت والتطور الكبير لجرائم الحاسب والإنترنت.

ثانياً: عدم وجود اتفاق بين دول العالم بخصوص صور جرائم الحاسب الآلي والإنترنت. وهذا عائد لقصور التشريعات الوطنية في دول العالم المختلفة وعدم مساهمتها للتطور التقني في مجال الحاسب الآلي والإنترنت. فحتى الآن لم يصدر قانون واحد في أي دولة عربية يتعلق بالحاسب الآلي والإنترنت.

الخاتمة:

لقد أدى التطور الكبير والمتسارع للحاسب الآلى والإنترنت إلى ظهور أنواع جديدة من الجرائم، حيث يتوافر للجانى أساليب حديثة وتقنية عالية ومتطورة تساعده على ارتكاب العديد من الجرائم دون ترك أى آثار يمكن بواسطتها ملاحقته، فمرتكب جرائم الحاسب الآلى يستطيع وهو فى منزله أن يرتكب جرائمه فى بلد آخر بل وحتى فى قارة أخرى. وقد أبرز ظهور هذه الأنواع المستحدثة من الجرائم الكثير من أوجه النقص والقصور فى القانون الجنائى، سواءً لجهة التجريم، إذ لا تنطبق الكثير من النصوص القانونية التقليدية المعروفة على الأفعال المرتكبة فى بيئة الحاسب الآلى، أو لجهة الاستدلال والتحقيق، وهنا تبرز مشكلات وصعوبات تعترض مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت سواء تلك المتعلقة بجمع الأدلة، وحجتها فى الإثبات أمام المحكمة، إضافة إلى ضرورة توافر معرفة تقنية مناسبة وكافية بالحاسب الآلى وعملية بالنسبة للمحققين ورجال الشرطة والقضاة. وكذلك الصعوبات المتعلقة بإحجام ضحايا جرائم الحاسب الآلى عن الإبلاغ عن الجرائم المرتكبة ضدهم. وهناك صعوبات تعود لضعف فاعلية وسائل الحماية من جرائم الحاسب الآلى، وصعوبات تتعلق بالاختصاص القضائى فى جرائم الحاسب الآلى، وأخرى تتعلق باتخاذ مجرمى الحاسب الآلى وسائل حماية تمنع المحققين من الوصول إليهم، وهناك صعوبات تتعلق بضعف التعاون الدولى فى مكافحة جرائم الحاسب الآلى. إن تقنية الحاسب الآلى وبكل ما تحمله من فوائد ومزايا إيجابية إلا أنها أيضاً يتم استخدامها من المجرمين لارتكاب جرائم تحقق أغراضهم غير المشروعة. ومع هذا التقدم الكبير والسريع فى مجال تقنية الحاسب الآلى والإنترنت تزداد الخطورة، وتظهر سلوكيات وأفعال جديدة تصعب على التكييف القانونى التقليدى، الأمر الذى يتطلب مواكبة ذلك بتحديث النصوص القانونية الجنائية كلما دعت الحاجة إلى ذلك لتغطية جميع صور جرائم الحاسب الآلى. وقد أحسن المنظم فى المملكة عندما وضع مشروع نظام جديد للتعاملات الإلكترونية الذى تمت دراسته من قبل مجلس الشورى خلال جلسته العادية الثانية والأربعين. ويعالج هذا المشروع الجرائم ذات الصلة بالحاسب الآلى والإنترنت وتقنيات الجيل الثالث من الهواتف النقالة. وسيطبق بموجب مشروع هذا النظام فى حالة إقراره من قبل مجلس الوزراء، عقوبة الغرامة بمبلغ لا يزيد على خمسة ملايين ريال، أو بالسجن لمدة لا تتجاوز خمسة أعوام، أو بهما معاً. ولا شك أن هذا المشروع فى حالة إقراره باعتباره نظاماً سيسهم وبشكل كبير فى مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت والحد منها فى المملكة. وقد بدأت المملكة بخطوات جادة لتطبيق مشروع

الحكومة الإلكترونية، وهي تسعى لتطوير الأنظمة الحالية وإصدار أنظمة جديدة تحمي حقوق المستثمرين وتشجع الاستثمار الأجنبي، ولا شك أن إصدار نظام جديد للتعاملات الإلكترونية لهو خطوة إيجابية وجيدة نحو زيادة الاستثمارات الأجنبية في المملكة وحماية الاستثمارات القائمة.

وقد تم التوصل في نهاية هذا البحث إلى النتائج والتوصيات التالية:

أولاً - النتائج:

١- أدى التطور التقني المعاصر وانتشار استخدام الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت إلى تغير في المفاهيم التقليدية للجريمة سواء فيما يتعلق بالوسائل التي تستخدم في ارتكابها أو فيما يتعلق بالأدلة وطبيعتها، وحجيتها في الإثبات.

٢- أدى استخدام الحاسب الآلي والإنترنت إلى إنتاج صور مستحدثة للجرائم من حيث أنواعها والوسائل المرتكبة بها، وهذه الصور لا تنطبق والنصوص القانونية للجرائم في قانون العقوبات لأسباب كثيرة أهمها قدم هذه النصوص، وأن المشرع عند وضعها لم يكن وارداً لديه أن العالم سيشهد مثل هذا التطور التقني والعلمي السريع.

٣- صعوبة إثبات جرائم الحاسب الآلي والإنترنت وصعوبة الحصول على أدلة إثبات الجريمة.

٤- صعوبة الوصول إلى الجاني، إذ يقوم الجاني بالدخول إلى شبكة الإنترنت باستخدام اسم غير صحيح أو الدخول إلى شبكة الإنترنت بواسطة مقاهي الإنترنت وبالتالي يصعب ذلك من الوصول إلى الجاني.

٥- تنازع القوانين الجنائية المكاني، إذ تثار المشكلة في حالة ارتكاب الجريمة في دولة ما وتحقيق النتيجة في دولة أخرى، فأى من القوانين تطبق على الجاني.

٦- افتقار المحققين والقضاة في العديد من دول العالم إلى المعرفة العلمية والخبرة اللازمة للتعامل مع الجوانب المختلفة لجرائم الحاسب الآلي والإنترنت.

ثانياً - التوصيات:

١ - ضرورة تدخل المشرعين في دول العالم المختلفة بإصدار نصوص قانونية خاصة بمراقبة مرتكبي جرائم الحاسب الآلي والإنترنت، وتطوير التشريعات الوطنية لجعلها مواكبة للتقدم التقني السريع في مجال الحاسب الآلي والإنترنت وتساعد على تجريم إساءة استخدام تقنية الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت، وتفرض عقوبات رادعة بحق

مرتكبيها بما يكفل سد الثغرات القانونية التى تحول دون ملاحقة ومعاينة مرتكبي جرائم الحاسب الآلى والإنترنت. فينبغى على المشرعين فى جميع دول العالم تدارك الوقت وأن يقوموا بإصدار تشريعات خاصة بجرائم الحاسب الآلى والإنترنت. ألا يكتفوا بنصوص قوانين العقوبات التقليدية. فنصوص جرائم السرقة وخيانة الأمانة والنصب والإتلاف والتزوير، وغيرها من الجرائم لم تعد كافية لمواجهة هذا النوع المستحدث من صور الإجرام. كذلك فإن قوانين حماية حق المؤلف لم تعد مناسبة لحماية برامج الحاسب الآلى. فينبغى على المشرعين أن يسارعوا بإصدار تشريعات خاصة بها حتى لا نفاجاً بجرائم لا توجد لها نصوص قانونية عقابية وبالتالي يفلت المجرم من العقاب، وكذلك ضرورة تطوير قواعد الإجراءات الجنائية وقواعد الإثبات وذلك نظراً لأن طبيعة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت تصعب من عمل جهات التحقيق فيما يتعلق بالحصول على الأدلة التى تدين المتهم بارتكاب تلك الجرائم. وكذلك ضرورة تشديد عقوبة القذف أو السب الذى يقع باستخدام شبكة الإنترنت، لأن الطابع العالمى لشبكة الإنترنت يسهم فى انتشار المعلومات بسرعة مما ينتج عنه ضرراً أكبر مقارنة بالصحف والمعلومات الورقية.

٢ - ضرورة تأهيل رجال الأمن فى مجال الحاسب الآلى والإنترنت وكيفية التعامل مع هذه التقنية وتخصيص وحدات أمنية لديها المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلى، وذلك للعمل فى المواقع ذات الصلة بالحاسب الآلى، وتكون بمثابة شرطة متخصصة فى مجال الحاسب الآلى والإنترنت.

٣ - ضرورة الانضمام إلى المعاهدات والاتفاقيات الدولية، وتطوير التعاون الدولى لمواجهة الصور المختلفة لجرائم الحاسب الآلى والإنترنت وحل مشكلة الاختصاص القضائى والقانونى لهذه الجرائم.

٤ - ضرورة تكثيف عقد الندوات والحلقات والمؤتمرات فى مجال مكافحة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، وتشجيع إجراء بحوث ودراسات فى هذا المجال.

٥ - ضرورة تحديد مسئوليات الشركات والمؤسسات المزودة لخدمة الإنترنت بحيث يتم معاقبة المسيئين والمخالفين لأنظمة الإنترنت، ووضع تشريعات رادعة لمزودى خدمة الإنترنت، وتفعيل الجهات الرقابية ضماناً لحسن الاستخدام لشبكة الإنترنت.

٦ - ضرورة توعية المواطنين بخطورة جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، وحثهم على الكشف عن هذه الجرائم والإبلاغ عن مقترفيها، ووضع خط هاتفى ساخن للإبلاغ عن مثل تلك الجرائم.

التهميش:

(١) ورد في القانون الأمريكي تعريف للحاسب الآلي بأنه «جهاز إلكتروني بصرى كيميائى كهربائى أو جهاز إعداد معلومات ذات سرعة عالية، يؤدي وظائف منطقية حسابية أو تخزينية ويشتمل على أى تسهيل لتخزين المعلومات أو تسهيل اتصالات مباشرة مقترنة أو تعمل بالاقتران مع هذا الجهاز». ويعرف الحاسب أيضاً بأنه «آلة حسابية إلكترونية ذات سرعة عالية ودقة كبيرة، يمكنها قبول البيانات وتخزينها ومعالجتها للحصول على النتائج المطلوبة».

انظر أسامة أحمد المناعسة، جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠١م. ص ٥٧ وما بعدها. انظر أيضاً محمد أحمد فكيرين، أساميات الحاسب الآلى، دار الراتب الجامعية، بيروت، ١٩٩٢م. ص ١٤ وما بعدها. والحاسب الآلى هو التسمية العربية المتعارف عليها، وقد استخدم الجمع اللغوى تسمية الحاسب الإلكتروني، فى حين اعتمدت المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس مصطلح الحاسوب، أما لفظ الكمبيوتر فأصله يعود إلى اللغة الإنجليزية (Computer). انظر د. محمد فهمى طلبية وآخرون، الموسوعة الشاملة لمصطلحات الحاسب الإلكتروني، مطابع مكتب القاهرة، القاهرة، ١٩٩١م. ص ١٠٨.

(٢) المناعسة، المرجع السابق. ص ٥٨.

(٣) محمد فهمى طلبية، فيروسات الحاسب الآلى وأمن البيانات، مطابع المكتب المصرى الحديث، القاهرة، ٢٠٠٢م. ص ٣٧.

(٤) جميل عبد الباقي الصغير، الإنترنت والقانون الجنائى، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠١م. ص ٤.

(٥) المرجع نفسه ص ٤.

(٦) مراد شلباية، مقدمة إلى الإنترنت، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢م. ص ٩.

انظر أيضاً السيد عتيق، جرائم الإنترنت، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠م. ص ٢٥-٢٧.

(٧) أسامة المناعسة، مرجع سابق. ص ١٠٦.

انظر أيضاً عبد الله صديق فلاتة، جرائم الحاسب الآلى وتطبيقاته فى المملكة والأنظمة المقارنة، بحث مقدم لنيل دبلوم دراسات الأنظمة، الدورة التاسعة والعشرين، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٢٤هـ. ص ٣٢.

(٨) د. محمود أحمد عبانة، جرائم الحاسوب وأبعادها الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥م. ص ٣٥ وما بعدها.

(٩) انظر عبد الله صديق فلاتة، مرجع سابق، ص ٢٢، انظر أيضاً محمد على العريان، الجرائم المعلوماتية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤م. ص ٤٧.

(١٠) انظر محمود أحمد عبانة، جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، مرجع سابق، ص ١٠٥. انظر أيضاً عبد الله صديق فلاتة، جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، مرجع سابق ص ١٠-١٢. انظر أيضاً عفيفى كامل عفيفى، جرائم الكمبيوتر وحقوق المؤلف والمصنفات الفنية، بدون ناشر، بدون تاريخ. ص ٢٠.

(١١) السبب هو خدش شرف شخص واعتباره عمداً دون أن يتضمن ذلك إسناد واقعة معينة إليه. فالفارق بينه وبين القذف أن القذف يتضمن إسناد واقعة محددة إلى الشخص، في حين أن السبب لا يتضمن ذلك. أما القذف فهو إسناد واقعة محددة تستوجب عقاب من تنسب إليه أو احتقاره إسناداً علنياً عمدياً. فالإسناد يفيد نسبة الأمر إلى الشخص المقتوف على سبيل التوكيد. فقوام القذف هو فعل الإسناد الذي ينصب على واقعة محددة من شأنها عقاب المجنى عليه أو احتقاره عند مجتمعه.

انظر مدحت رمضان، جرائم الاعتداء على الأشخاص والإنترنت، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠م. ص ٨٧ وما بعدها.

(١٢) محمد أمين الشوابكة، جرائم الحاسوب والإنترنت، الجريمة المعلوماتية، دار الثقافة، عمان، ٢٠٠٤م. ص ٣٠ وما بعدها. انظر أيضاً مدحت رمضان، جرائم الاعتداء على الأشخاص والإنترنت، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، ٢٠٠٠م. ص ٩٤. انظر أيضاً على عبد القادر القهوجي، الحماية الجنائية لبرامج الحاسب، الدار الجامعية الجديدة للنشر، بدون طبعة، ١٩٩٧م. ص ٣٢. انظر أيضاً عمر الفاروق الحسيني، المشكلات الهامة في الجرائم المتصلة بالحاسب الآلي، وأبعادها الدولية، بدون ناشر، ط ٢، ١٩٩٥م. ص ٧٤.

(١٣) اللائحة التنظيمية لاستخدام شبكة الإنترنت في الأماكن العامة، واللوائح الأمنية لضبط استخدامها. ١٤١٧هـ.

(١٤) انظر اللوائح الأمنية لضبط استخدام الإنترنت، من الفقرات (٥)، (٦)، (٩) انظر أيضاً تنظيم هيئة الاتصالات السعودية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٧٤) بتاريخ ١٤٢٢/٣/٥هـ.

(١٥) انظر قانون رقم (١٧) لسنة ١٩٨٧م الخاص بالمعالجة الآلية للبيانات والحريات. كذلك فهناك في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من قانون لحماية البيانات أو الحياة الخاصة، فكان أول قانون صدر بهذا الشأن عام ١٩٧٠م لحماية البيانات وحقوق الوصول إليها لتصحيح البيانات غير الصحيحة، ثم صدر القانون الخاص بالخصوصية لعام ١٩٧٤م، وجاء في هذا القانون الأخير أن الهدف منه هو حماية الحياة الخاصة للمواطن الأمريكي في مواجهة الحاسب الآلي الذي يات يهدد الحياة الخاصة ويشكل مضطرب. وجاء في المادة (١/٥٥٢) منه على أنه لا يجوز لأية جهة أن تقضى أية معلومات يتضمنها نظام المعلومات بأي وسيلة من وسائل الاتصال لأي شخص أو لأية جهة أخرى، ما لم يكن ذلك بناءً على طلب كتابي وبموافقة صاحب الشأن الذي تتعلق به المعلومات، وتم إيراد استثناءات على هذا النص في حالة ما إذا كان ذلك تحقيقاً للمصلحة العامة، أو إجابة لأمر المحكمة. انظر على محمد المصري، الجرائم التي ترتكب باستخدام الحاسوب، المهدي العالي للقضاء، الرياض، ١٩٩٧م. ص ٥٦. انظر أيضاً محمود أحمد عباينة، جرائم الحاسوب وأبعادها الدولية، مرجع سابق. ص ٧٢ وما بعدها.

(١٦) انظر د. جميل الصفيير، الإنترنت والقانون الجنائي، مرجع سابق ص ٢٤. انظر أيضاً عفيضي كامل، جرائم الكمبيوتر، مرجع سابق. ص ٢٦٥.

انظر أيضاً عمرو عيسى ألفقي، الجرائم المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٦م، ص ٥٨.

- انظر أيضاً د. حسام الدين الأهواني، الحماية القانونية للحياة الخاصة في مواجهة الحاسب الألى، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية. المعداد الأول والثاني، السنة ٢٢ جامعة عين شمس، القاهرة ١٩٩٠م. ص ٧٣.
- (١٧) انظر محمود عبد الرحمن، نطاق الحق في الحياة الخاصة، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٩٤م. ص ٦٣. انظر أيضاً حسام الأهواني الحماية القانونية للحياة الخاصة في مواجهة الحاسب الإلكتروني، مرجع سابق. ص ٢٧.
- انظر أيضاً ممدوح خليل البعر، حماية الحياة الخاصة في القانون الجنائي، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٨٣م. ص ٦٥٦. انظر أيضاً ضمانات حرية الحياة الخاصة في الإسلام، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٣م. ص ٢٢١. انظر أيضاً أسامة عبد الله قايد، الحماية الجنائية للحياة الخاصة وبنوك المعلومات، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٨م ص ٩٣.
- (١٨) النظام الأساسي للحكم، صدر بالأمر الملكي رقم (٩٠ / ١) بتاريخ ١٢/٨/١٤١٢هـ ونشر بجريدة أم القرى في عددها رقم (٢٣٩٧) بتاريخ ١٢/٩/١٤١٢هـ.
- (١٩) محمود أحمد عيابة، جرائم الحاسوب وأبعادها الدولية، مرجع سابق. ص ٧٢.
- (٢٠) وجاء التشريع متزامناً مع حكم بالسجن لمدة ٤ سنوات أصدرته محكمة صينية على كاتب بتهمة التحريض على الحكومة في كتاباته، ومع حملة على الأفلام التي يقوم الهواة بنشرها وتسخر من القيم الثقافية الرسمية، ويذكر أنه يوجد في الصين ٢٠ ألف شرطى لمراقبة محتويات الإنترنت. انظر هانى الفقيه، جريدة الرياض، صفحة إنترنت واتصالات، الأربعاء ٢ شوال ١٤٢٧هـ. ص ٣٦.
- (٢١) لقد أسهمت الإنترنت في ارتقاء جرائم الجنس ضد النساء والأطفال. وفي تصريح لإحدى المنظمات الخيرية المعنية بشئون الطفل ذكرت أن جرائم الجنس ضد النساء والأطفال تزايدت مرة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام ١٩٩٨م. وأن الإنترنت المتاح عبر الهواتف المحمولة قد تزيد الأمر سوءاً. انظر وضاح محمد الحمود ونشأت مفضى المجالى، جرائم الإنترنت، دار المنار، مرجع سابق. ص ٦٠ وما بعدها. وأوضح تقرير لمنظمة ناشيونال تشيلدرنزهوم (NCH) أن شبكة الإنترنت مسئولة إلى حد كبير عن الازدياد الكبير في جرائم الإباحية ضد النساء والأطفال. انظر أيضاً محمد أمين الشوابكة، جرائم الحاسوب والإنترنت، مرجع سابق. ص ١٠٥ وما بعدها.
- (٢٢) وقد وضع هذا المؤتمر عدة توصيات وهى:
- ١ - تشجيع وضع قواعد للسلوك من قبل مزودى خدمة الإنترنت.
 - ٢ - ضرورة محاربة الاستغلال التجارى للأطفال على الإنترنت، وذلك عن طريق وضع تشريعات وطنية لمحاربة وتجريم التجارة الجنسية على الإنترنت، وذلك ضمن نطاق الاتفاقية الدولية المتعلقة بحماية الطفل.
 - ٣ - وضع خطوطا ساخنة للمواطنين، للإبلاغ عن المواقع الإباحية للأطفال عبر الإنترنت.
 - ٤ - تدعيم التعاون الدولى فى مجال مكافحة جرائم الاستغلال الجنسى للأطفال من خلال إنشاء وحدات خاصة لمكافحة هذه الجرائم.

٥ - انضاد جميع الإجراءات اللازمة للمحافظة على البيانات المتحفظ عليها، والتي قد تكون محلًا للمطالبة بتعاون متبادل بشأن كل تفتيش أو قبض أو إضفاء لمحتوى هذه البيانات. كما أنه يتعين اتخاذ إجراءات مشتركة تسمح بتجاوز الحدود لتفتيش وضبط أجهزة الكمبيوتر، بالإضافة إلى إقامة وسائل الاتصال الدائم لتحقيق التعاون الدولى فى هذا المجال.

٦ - يجب على جميع دول العالم أن تضع قواعد تتناول تعريفًا محددًا لهذه الجريمة، بحيث يأخذ فى الاعتبار الحيازة العمدية لصور الأطفال، وإنتاج وتوزيع، واستيراد وتصدير، ونقل صور الأطفال الإباحية والإعلان عنها عن طريق الكمبيوتر والإنترنت.

(٢٢) أما روسيا فلا توجد فيها سلطة مركزية مناصب بها التعامل مع هذه المشكلة، إضافة إلى أنه لا يوجد خط ساخن يمكن للناس استخدامه للإبلاغ عن هذه المواقع. وقد تم إغلاق ٢١ ألف موقع إباحي منذ عام ١٩٩٦م ولكن التحديات مازالت قائمة فالزيادة الكبيرة فى انتشار المواقع غير المجانية تمثل مشكلة تثير القلق نظراً لكونها أكثر تقدماً من الناحية التقنية ويستمر القائمون على تشغيلها فى نقلها فى جميع أنحاء العالم لتجنب إغلاقها. انظر جريدة الرياض، العدد ١٤٠٠٢، ٤ شوال، ١٤٢٧هـ، ص ٢٤.

انظر أيضاً وضاح محمود الحمود ونشأت مفضى المجالى، مرجع سابق، ص ٦٠ وما بعدها. (٢٤) عادل إبراهيم العاتى، جرائم الاعتداء على الأموال فى قانون العقوبات الأردنى، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٥م، ص ٤١.

(٢٥) انظر محمد أمين الشوابكة، جرائم الحاسب والإنترنت، مرجع سابق، ص ١٢٥ وما بعدها. (٢٦) هدى حامد قشقوش، جرائم الحاسب الإلكتروني فى التشريع المقارن، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٢م، ص ٢٥.

(٢٧) محمد سامى الشوا، ثورة المعلومات وانعكاساتها على قانون العقوبات، دار النهضة العربية، ١٩٨٤م، ص ٢٠. انظر أيضاً، محمد أمين الشوابكة، جرائم الحاسب والإنترنت، الجريمة المعلوماتية، مرجع سابق، ص ١٣٩.

(٢٨) انظر محمود محمود مصطفى، شرح قانون العقوبات، القسم الخاص، القاهرة، ١٩٦١م، ص ٤٢٤. انظر أيضاً عفيفى كامل عفيفى، جرائم الكمبيوتر وحقوق المؤلف والمصنفات الفنية، بدون ناشر، بدون تاريخ، ص ١١٨. انظر أيضاً محمد أمين الشوابكة، جرائم الحاسب والإنترنت، الجريمة المعلوماتية، مرجع سابق، ص ١٢٨ وما بعدها.

(٢٩) هدى حامد قشقوش، جرائم الحاسب الآلى، مرجع سابق، ص ١٢٢ وما بعدها. انظر أيضاً محمود أحمد عابنة، جرائم الحاسب وأبعادها الدولية، مرجع سابق، ص ٥٠ وما بعدها.

(٣٠) كان موظف يعمل فى أحد البنوك فى الولايات المتحدة قد اكتشف مصادفة شفرة تحويل حسابات العملاء بين البنك وغيره من البنوك التى تتعامل معه، فقام بإصدار أوامر إلكترونية لعدة فروع للبنك بتحويل مبالغ قدرت قيمتها بأربعة ملايين دولار لحسابه الذى قام بفتحها بأحد مصارف سويسرا، ثم ذهب إلى جنيف وقام بسحب المبلغ المذكور واشترى به كمية من

الماس وأودعه بأحد البنوك هناك، ومرت عدة أشهر دون اكتشاف الأمر لولا أن المتهم قام بالاعتراف بالجريمة وهو تحت تأثير المسكر.

كما تم في فرنسا ضبط عمليات سطو بتكية عن طريق الحاسب الآلي والإنترنت شملت نحو ٣٠ مليون حساب بنكي.

انظر United States V, Peterson, 98 F.3d 502, 504 (9th cir. 1996).

(٢١) انظر محمد أمين الرومي، جرائم الكمبيوتر والإنترنت، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص ٦٠ وما بعدها. انظر أيضاً

.Eric J. Bakewell et al., Computer Crimes , 38 and Crim.L.Rev.481 (2001)

(٢٢) السيد عتيق، جرائم الإنترنت، مرجع سابق. ص ٧٧.

انظر أيضاً

Walter Gary Sharp, Sr.Note, Redefining National Security in Today's World of Information Technology and Emergent Threats, 9 Duke J. Comp and Int, L.L.383, 384 (1999).

انظر أيضاً

Larry Lange, Trust a Hacker Under 30 ? You'd Better, ELEC. ENG>G TIMES, August. 19, 1995.

(٢٣) كالاتلاف الذي وقع في فرنسا في عام ١٩٨٠م عندما قامت إحدى المجموعات الإرهابية بإتلاف برامج أحد مراكز الحاسب الآلي المتخصص في بيع الحاسبات الآلية، لأن هذا لا يعد من جرائم الحاسب الآلي، حيث يتركز الاعتداء فيه على أموال مملوكة للغير وبإستطاعة قانون العقوبات تغطية مثل هذا النوع من الاعتداءات. انظر محمد أمين الشوابكة، جرائم الحاسوب والإنترنت، مرجع سابق. ص ٢٠٠ وما بعدها. انظر أيضاً أسامة أحمد المناعسة، جرائم الحاسب الآلي والإنترنت، مرجع سابق. ص ١٥٣ وما بعدها.

انظر أيضاً

Marc. D. Goodman, Why the Police Don't Care About Computer Crime, 10 HARV. J.L. and Tech, 465, 468-69 (1997).

انظر أيضاً:

Terrence Berg, State Criminal Jurisdiction in Cyberspace: is there a Sheriff on the Electronic Frontier ? 79 MICH.B.J. 659, 660 (2000).

(٢٤) محمد أمين الرومي، جرائم الكمبيوتر والإنترنت، مرجع سابق. ص ٥٢ وما بعدها.

(٢٥) محمد سامي الشوا، ثورة المعلومات وانعكاساتها على قانون العقوبات، مرجع سابق. ص ١٨٩.

(٢٦) المرجع نفسه. ص ١٩٠. انظر أيضاً على عبد القادر القهوجي، الحماية الجنائية لبرامج الحاسب الآلي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٩٩م ص ١١١.

(٢٧) أسامة محمد محيى الدين عوض، جرائم الكمبيوتر، والجرائم الأخرى فى مجال تكنولوجيا المعلومات، بحث مقدم إلى المؤتمر السادس للجمعية العربية للقانون الجنائى، القاهرة ٢٥ - ٢٨ أكتوبر، ١٩٩٣م. ص ٤٢٥.

(٢٨) أنفق مستخدمو الكمبيوتر فى الولايات المتحدة نحو ٨ مليارات دولار فى غضون العامين الماضيين، لاستبدال أجهزة الحاسب الآلى التابعة لهم والتى تعطلت بسبب الفيروسات أو برامج التطفل والتجسس بأجهزة حاسب جديدة أو لإصلاحها، وفقاً لنتائج « مسح المستهلكين» (Consumer Survey) الذى أجرى على مئات العائلات الأمريكية. ورغم أن المبلغ الذى أنفق فى هذا المجال، ومقداره بالتحديد ٧,٨ مليار دولار، يقل عن المبلغ الذى أعلن العام الماضى للمامين الذين سبقوا، إلا أنه يشير إلى أن مستخدمى الكمبيوتر لا يزالون ينفقون مبالغ طائلة لمكافحة فيض الفيروسات والبرامج الأخرى الخبيثة التى تؤدى إلى إبطاء عمل الكمبيوتر وتخريبه.

كما أظهر المسح أن البريد الإلكتروني غير المرغوب فيه « المتطفل » يمثل أكبر مشكلة تواجه أمن الكمبيوتر فى العالم. وبالمقابل فإن مكافحة الفيروسات هى الأعلى كلفة، إذ أنفقت مبالغ وصلت إلى ٥,٢ مليار دولار عامى ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥م لإصلاح الحاسبات المصابة بها أو استبدالها نهائياً. انظر جريدة الشرق الأوسط ملحق تقنية المعلومات ٢٠٠٦/٩/٧م ص ٩.

(٢٩) انظر محمد على العريان، الجرائم المعلوماتية، مرجع سابق ص ٨٠ وما بعدها.

(٤٠) انظر محمد سامى الشوا، مرجع سابق، ص ١٠٣. انظر أيضاً مدحت رمضان، جرائم الاعتداء على الأشخاص والإنترنت، مرجع سابق، ص ٥.

(٤١) انظر محمد سامى الشوا، مرجع سابق، ص ١٠٤. تجدر الإشارة إلى أن (٢٠٪) من العائلات الأمريكية لا تستخدم برنامج مكافحة الفيروسات فى كمبيوتراتها، فى حين لا يستخدم (٢٥٪) منها برامج مضادة لبرامج التجسس. انظر جريدة الشرق الأوسط، ملحق تقنية المعلومات، مرجع سابق، ص ٩.

(٤٢) وبعد إلقاء القبض عليه تمت محاكمته بموجب القانون الذى يجرم الدخول إلى الأجهزة الفيدرالية دون إذن وتمت إدانته والحكم عليه بوضعه تحت المراقبة لمدة ٢ سنوات مع غرامة عشرة آلاف وخمسين دولاراً أمريكياً. انظر محمد أمين الشوابكة، مرجع سابق، ص ٢٢٧ وما بعدها.

(٤٣) أمر سام صادر من ديوان رئاسة مجلس الوزراء بتاريخ ٢٤/٢/١٤٢١هـ برقم (٢٦٣٢/ب/٧).

(٤٤) محمد سامى الشوا، مرجع سابق ص ١٩٥ - ١٩٧. انظر أيضاً محمد أمين الرومى، جرائم الكمبيوتر والإنترنت، مرجع سابق، ص ٥٤ وما بعدها.

(٤٥) انظر

Edward M. Wise, Computer Crimes and other against Information Technology in the United States, R.I.S.P, 1993, at 650.

(٤٦) انظر أسامة أحمد المناعسة وآخرون، جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، مرجع سابق، ص ٢٨٩ وما بعدها.

(٤٧) المادة (٧٦)، نظام الإجراءات الجزائية بالمملكة، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٩) وتاريخ ١٤٢٢/٧/٢٨هـ ونشر بجريدة أم القرى في عددها رقم (٢٨٦٧) وتاريخ ١٤٢٢/٨/١٧هـ.

(٤٨) عبد الفتاح بيومي حجازي، مبادئ الإجراءات الجنائية في جرائم الكمبيوتر والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٠٦م. ص ١٢٢ وما بعدها.

(٤٩) محمد حماد الهيئتي، جرائم الحاسوب، مرجع سابق. ص ٢١٤ وما بعدها. انظر أيضاً: عبد الفتاح بيومي حجازي، مبادئ الإجراءات الجنائية في جرائم الكمبيوتر والإنترنت، مرجع سابق. ص ١٣٧ وما بعدها.

(٥٠) وضاح محمود الحمد ونشأت مفضي المجالي، جرائم الإنترنت، مرجع سابق، ص ١٢٠. انظر أيضاً: محمد حماد الهيئتي، جرائم الحاسوب، مرجع سابق، ص ٢٢٥.

انظر أيضاً

Scott Charney and Kent Alexader, Computer Crime, 45 EMORY L.J. 931, 953 (1996).

انظر أيضاً

USA PATRIOT ACT of 2001, Pub. L. No. 107-56, 115 Stat. 272, 383 (2001).

انظر أيضاً

Jay Lyman, Spam Costs \$ 20 Billion Each Year in Lost Productivity, E – Commerce Times (De. 29, 2003).

(٥١) تجدر الإشارة من أن نسبة لا بأس بها من مرتكبي جرائم قرصنة البرامج والمعلومات هم من العاملين في المؤسسة نفسها، حيث بينت الإحصائيات ذات العلاقة عن ارتفاع نسبة جرائم الحاسب الآلي والإنترنت بين العاملين والمستخدمين في المؤسسات وخاصة من يعملون في مجال الحاسب الآلي. انظر محمد حماد الهيئتي، جرائم الحاسوب، مرجع سابق. ص ٩٢ – ٩٥.

انظر أيضاً: محمد أمين الرومي، جرائم الكمبيوتر والإنترنت، مرجع سابق، ص ٢٩.

انظر أيضاً:

Eric J. Sinrod and William P.Reilly, Cyber – Crimes A practical Approach to the Application of Federal Computer Crime Laws, 16 Santa Clara Computer and High Tech. L. J. 177, 181 – 87 (2000).

(٥٢) محمد علي المريان، الجرائم المعلوماتية، مرجع سابق، ص ٥٣.

(٥٣) وضاح محمود الحمد ونشأت مفضي المجالي، جرائم الإنترنت، مرجع سابق، ص ١١٨. انظر أيضاً عبد الفتاح بيومي حجازي، الدليل الجنائي والتزوير في جرائم الكمبيوتر والإنترنت، دار الكتب القانونية، القاهرة، ٢٠٠٤م ص ٤٨.

انظر أيضاً:

Dana L. Bazelon, Computer Crimes , American Criminal Law Review, Spring, 2006, at 12.

انظر أيضاً:

Neal Kumar Katyal, Criminal Law in Cyberspace 149 U Pansylvania L. Review. 1003, 1013 (2001)

انظر أيضاً:

Jo – Ann M. Adams , Comment, Controlling Cyberspace, Applying the Computer Fraud and Abuse Act to the Internet, 12 Santa Clara Computer and High Tech. L.J. 403, 409 (1996).

انظر أيضاً:

Stephen P. Heymann, Legislating Computer Crime, 34 HARV. J LEGIS. 373, 373 – 91 (1997).

انظر أيضاً:

Marc S. Friedman and Kristin Bissinger, « Infojacking»: Crimes on the Information Super Highway, 5J.Proprietary Rts. 2,2 (1997).

(٥٤) عبد الفتاح بيومي حجازي، الدليل الجنائي والتزوير فى جرائم الكمبيوتر والإنترنت، مرجع سابق، ص ٤٧ وما بعدها.

(٥٥) أسامة أحمد المناعسة، وآخرون، جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، دراسة تحليلية مقارنة، مرجع سابق. ص ٢٩١ وما بعدها.

(٥٦) محمد حماد الهيئتي، جرائم الحاسوب، دار المناهج، عمان، ٢٠٠٥م ص ١٢.

انظر أيضاً عبد الفتاح بيومي حجازي، دار الكتب القانونية، الدليل الجنائي والتزوير فى جرائم الكمبيوتر والإنترنت، ٢٠٠٤م. ص ٩٧ وما بعدها.

انظر أيضاً عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانونى لحماية التجارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعى، الإسكندرية، ٢٠٠٢م. ص ١٨.

(٥٧) انظر مشروع نظام التعاملات الإلكترونية. انظر أيضاً: جريدة الحياة، ٣٠ رمضان ١٤٢٧هـ. العدد ١٥٩٠٦. ص ١٢، ص ١٤.

(٥٨) كذلك قامت إحدى المصائب الإيطالية التى تقوم بارتكاب جرائم اختراقات للحاسب بتصميم جهاز يقوم بمحو تلقائى لجميع آثار أى خطوات أو تعاملات سابقة استعملتها هذه العصابة. انظر: محمد حماد الهيئتي، جرائم الحاسوب، مرجع سابق. ص ٢١٠ وما بعدها.

(٥٩) مثال ذلك ما قام به أحد الموظفين المسئولين عن إدخال البيانات المتعلقة بساعات العمل الإضافية للموظفين فى إحدى المؤسسات التجارية وعدددهم (٢٥٠) موظفاً إذ لاحظ أن جميع ساعات العمل الإضافية للموظفين تدخل فى برنامج حفظ الوقت، ودفتر السداد باسم الموظفين وأرقامهم، وكان الحاسب الآلى مجهزاً لاستخدام رقم الموظف دون غيره من البيانات، وذلك للتعرف على اسم الموظف وعنوانه وطباعة شيكات الدفعات، كما لاحظ كذلك أن المراجعة الخارجية كلها مبنية على اسم الموظف دون غيره من البيانات، ولا يقوم أحد بمراجعة حقوق الأشخاص بأرقامهم، لذلك انتهز هذه الفرصة وسيطر على الملفات، وقام باستخدام أسماء الموظفين الأكثر عملاً

إضافياً وأدخل رقمه الخاص دون أن يكتشف أحد ذلك رغم ارتفاع دخله بألاف الدولارات، حتى جاءت المراجعة من قبل مصلحة الضرائب لتكتشف ارتفاع دخل هذا الموظف، وعندما تمت مواجهته اعترف بجريمته. ويدل هذا المثال على خفاء الدليل في جرائم الحاسب الآلي. انظر عبد الفتاح بيومي حجازي، مبادئ الإجراءات الجنائية، مرجع سابق. ص ٥٤.

(٦٠) عمد عدد من مرتكبي جرائم الحاسب الآلي في ألمانيا إلى إدخال تعليمات أمنية إلى الحاسب الآلي لحماية البيانات المخزنة داخله من أي محاولة ترمي إلى الوصول إليها، وكان من شأن هذه التعليمات الأمنية محو البيانات المخزنة بالداخل كلياً بواسطة مجال كهريائي وذلك إذا ما تم اختراقه من قبل شخص آخر غير مصرح له بالدخول. كما عمد أحد مهربى الأسلحة في فرنسا إلى إدخال تعديلات على الأوامر العادية لنظام تشفير حاسب آلي عائد له يستخدمه في تخزين عناوين عملائه بحيث يترتب على إدخال أمر إلى الحاسب الآلي من خلال لوحة المفاتيح بالنسخ أو بالطبع محو وتدمير البيانات كلها، وذلك للحيلولة دون نجاح أجهزة الملاحقة في إجراءاتها في البحث عن الأدلة وضبطها.

انظر:

Jeffrey D. Sullivan and Michael B. De Leeuw, Spam After CAN –SPAM: How Inconsistent Thinking has made a Hash out of Unsolicited Commercial E-mail Policy, 20 SANTA CLARA COMPUTER and HIGH TECH. L.J. 887, 891-92 (2004)

انظر أيضاً:

Sullivan and De Leeuw, Supra, note 97.

انظر أيضاً: مدحت رمضان، جرائم الاعتداء على الأشخاص والإنترنت، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ٤١ وما بعدها.

(٦١) عبد الفتاح بيومي حجازي، الدليل الجنائي والتزوير في جرائم الكمبيوتر والإنترنت، مرجع سابق، ص ١٠٢ وما بعدها.

(٦٢) انظر: وضاح محمود الحمد ونشأت مقضى المجالى، مرجع سابق ٢٠٠٥م ص ١٩٩.

(٦٣) Ethan A. Nadelmann, The Evolution of United States Involvement in the International Rendition of Fugitive Criminals, 25 N.Y.U.J. INT'L and POL. 813,813-14, 857-60(1993).

المراجع

أولاً - الكتب والأبحاث:

- ١ - الأهوانى، حسام الدين، (١٩٩٠م) الحماية القانونية للحياة الخاصة فى مواجهة الحاسب الآلى، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، العددان الأول والثانى، السنة ٢٢، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٢ - البحر، ممدوح خليل، (١٩٨٣م) حماية الحياة الخاصة فى القانون الجنائى، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ٣ - حجازى، عبدالفتاح بيومى، (٢٠٠٤م) دار الكتب القانونية، الدليل الجنائى والتزوير فى جرائم الكمبيوتر والإنترنت.
- ٤ - حجازى، عبدالفتاح بيومى، (٢٠٠٢م) النظام القانونى لحماية التجارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعى، الإسكندرية.
- ٥ - حجازى، عبدالفتاح بيومى، (٢٠٠٦م) مبادئ الإجراءات الجنائية فى جرائم الكمبيوتر والإنترنت، دار الفكر الجامعى، الإسكندرية.
- ٦ - الحسينى، عمر فاروق، (١٩٩٥م) المشكلات الهامة فى الجرائم المتعلقة بالحاسب الآلى وأبعادها الدولية، بدون ناشر.
- ٧ - الحمود، وضاح محمود ونشأت مفضى المجالى، (٢٠٠٥م) جرائم الإنترنت، دار المنار للنشر والتوزيع، عمان.
- ٨ - رمضان، مدحت، (٢٠٠٠م) جرائم الاعتداء على الأشخاص والإنترنت، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية.
- ٩ - الرومى، محمد أمين، (٢٠٠٣م) جرائم الكمبيوتر والإنترنت، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.
- ١٠ - الشوابكة، محمد أمين، (٢٠٠٤م) جرائم الحاسوب والإنترنت، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ١١ - شلابة، مراد، مقدمة إلى الإنترنت، دار المسيرة للنشرة والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- ١٢ - الشوا، محمد سامى، (١٩٨٤م) ثورة المعلومات وانعكاساتها على قانون العقوبات، دار النهضة العربية.
- ١٣ - الصغير، جميل عبدالباقى، (٢٠٠١م) الإنترنت والقانون الجنائى، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ١٤ - طلبة، فهمى، (٢٠٠٢م) فيروسات الحاسب الآلى وأمن البيانات، مطابع المكتب المصرى الحديث، القاهرة.

- ١٥- عيابة، محمود أحمد، (١٤٢٤هـ) جرائم الحاسب الآلى وتطبيقاته فى المملكة والأنظمة المقارنة، بحث مقدم لنيل دبلوم دراسات الأنظمة، الدورة التاسعة والعشرون، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ١٦- عبدالرحمن، محمود، (١٩٩٤م) نطاق الحق فى الحياة الخاصة، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ١٧- عتيق، السيد، (٢٠٠٠م) جرائم الإنترنت، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ١٨- العريان، على، (٢٠٠٤م) الجرائم المعلوماتية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- ١٩- عفيفى، كامل عفيفى، جرائم الكمبيوتر وحقوق المؤلف والمصنفات الفنية، بدون ناشر، بدون تاريخ.
- ٢٠- عوض، أسامة محمد محى الدين، (١٩٩٣م) جرائم الكمبيوتر، والجرائم الأخرى فى مجال تكنولوجيا المعلومات، بحث مقدم إلى المؤتمر السادس للجمعية العربية للقانون الجنائى، القاهرة، ٢٥-٢٨ أكتوبر.
- ٢١- الفامسى، عبدالعزيز عزم الله، الأحكام الخاصة بجرائم الإنترنت وتطبيقاتها فى القانون المقارن، بحث مقدم لنيل دبلوم دراسات الأنظمة، الدورة الثلاثون، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون تاريخ.
- ٢٢- الفقى، عمرو عيسى، (٢٠٠٦م) الجرائم المعلوماتية، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية.
- ٢٣- فكيرين، محمد أحمد، (١٩٩٣م) أساسيات الحاسب الآلى، دار الراتب الجامعية، بيروت.
- ٢٤- فلاتة، عبدالله صديق (١٤٢٤هـ) جرائم الحاسب الآلى وتطبيقاته فى المملكة والأنظمة المقارنة، بحث مقدم لنيل دبلوم دراسات الأنظمة، الدورة التاسعة والعشرين، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ٢٥- القهوجى، عبدالقادر، (١٩٩٧م) الحماية الجنائية لبرامج الحاسب، الدار الجامعية الجديدة للنشر، بدون طبعة.
- ٢٦- قايد، أسامة عبدالله، (١٩٨٨م) الحماية الجنائية للحياة الخاصة وبنوك المعلومات، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ٢٧- قشقوش، هدى حامد، (١٩٩٢م) جرائم الحاسب الإلكتروني فى التشريع المقارن، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ٢٨- مصطفى، محمود، (١٩٦١م) شرح قانون العقوبات، القسم الخاص، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ٢٩- المناعسة، أسامة أحمد، (٢٠٠١م) جرائم الحاسب الآلى والإنترنت، دار وائل للنشر، عمان.
- ٣٠- الهيتى، محمد حماد، (٢٠٠٥م) جرائم الحاسوب، دار المناهج، عمان.

ثانياً - القوانين والأنظمة واللوائح:

- ١- النظام الأساسى للحكم، صدر بالأمر الملكى رقم (٩٠ / أ) بتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧ هـ ونشر بجريدة أم القرى فى عددها رقم (٣٣٩٧) بتاريخ ١٤١٢/٩/٢ هـ.
- ٢- أمر سام صادر من ديوان رئاسة مجلس الوزراء بتاريخ ١٤٢١/٧/٢٤ هـ برقم (٢٣٣٢/ب/٧).
- ٣- نظام الإجراءات الجزائية بالملكة، الصادر بالمرسوم الملكى رقم (م/٢٩) وتاريخ ١٤٢٢/٧/٢٨ هـ ونشر بجريدة أم القرى فى العدد رقم (٢٨٦٧) وتاريخ ١٤٢٢/٨/١٧ هـ.
- ٤- ضوابط استخدام الإنترنت فى المملكة - قرار وزارى رقم (١٦٣) بتاريخ ١٤١٧/١٠/٢٤ هـ.

ثالثاً - الصحف:

- ١- جريدة الشرق الأوسط، ملحق تقنية المعلومات، ٢٠٠٦/٩/٧ م.

رابعاً - المراجع الأجنبية:

- 1- Bakewell, Eric J. et al., "Computer Crimes", 38A.
- 2- Berg, Terrence, "State Criminal Jurisdiction in Cyberspace: Is There a Sheriff on the Electronic Frontier?" 79 MICH. B.J. 659, 660 (2000).
- 3- Bazelon, Computer Crimes, American Criminal, "Law Review", Spring, 2006, at 12.
- 4- Charney, Scott and kent Alexander, "Computer Crime", 45 EMORY L.J. 931-953 (1996).
- 5- Goodman, Mara D, "Why the Police Don't Care About Computer Crime", 10 HARV. J.L. and Tech. 465, 468 - 69 (1997).
- 6- Jo -Ann M. Adams, "Comment, Controlling Cyberspace: Applying the Computer Fraud and Abuse Act to the Internet", 12 Santa Clara Computer and High Tech. L.J. 403, 409 (1996).
- 7- Lange, Larry, "Trust a Hacker under 30? You'd Better", ELBC. ENG'G TIMES, August. 19, 1996.
- 8- Lyman, Jay, "Spam Costs \$20 Billion Each Year in Lost Productivity", E-Commerce Times (Dec. 29, 2003)
- 9- Marc. S. Friedman and Kristin Bissinger, "Info Jacking: Crimes on the Information Super Highway", 5J. Proprietary Rights. 2,2 (1997).
- 10- Nadelmann, "The Evolution of United States Involvement in the International Rendition of Fugitive Criminals", 25 N.Y.U.J INT'L L. and Pl. 813-14, 857 - 60 (1993).
- 11- Neal Kumar Katyal, "Criminal Law in Cyberspace", 149U Pennsylvania L. Review. 1003, 1013 (2001).

- 12-Sharp, Walter Gary, "Sr. Note, Redefining National Security in Today's World of Information Technology and Emergent Threats", 9 Duke J. Comp and Int'l L. 383, 384. (1999).
- 13-Sinrod, Eric J. and William P. Reilly, "Cyber-Crimes: A Practical Approach to the Application of Federal Computer Crime Laws", 16 Santa Clara Computer and High Tech. L.J. 177, 181 – 87 (2000).
- 14-Stephen, P. Heymann, "Legistating Computer Crime", 34 HARV. JON LEGIS. 373, 373 – 91 (1997).
- 15-United States V. Peterson, 98F. 3d 502, 504 (9th Cir. 1996).
- 16-USA Patriot Act of 2001, Pub. L.No 107-56, 115 Stat. 272, 383 (2001).
- 17-Wise, Edward M, "Computer Crimes and Other Against Information Technology in the United States", R.I. S.P, 1993, at 650.

عرض نقدي لكتاب: الرقابة الإحصائية على العمليات

الدكتور الشرييني شوقي السيد
أستاذ الإحصاء المساعد
معهد الإدارة العامة بالرياض

● دورية الإدارة العامة

● المجلد الثامن والأربعون

● المـــــــعد الأول

● محــــرم ١٤٢٩هـ

● ينايــــر ٢٠٠٨م

عرض نقدي لكتاب: الرقابة الإحصائية على العمليات*

د. الشرييني شوقي السيد ♦♦

مقدمة:

يمالج الكتاب الذي نعرض له موضوع الرقابة الإحصائية لجودة الإنتاج التي تعتبر من الأمور الحديثة نسبياً إذا ما قورنت بغيرها من فروع علم الإحصاء، وتعتبر الجودة أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت على رفع روح التنافس بين منتجي السلع والخدمات، ويسمى المستهلك دائماً إلى الحصول على أجود السلع والخدمات بأقل تكلفة، لذلك اعتمدت المنافسة بين المنتجين على جودة الإنتاج والبحث عن أسلوب أو طريقة للتحقق من أن الإنتاج يتسم بالمواسمات المطلوبة، وعلى ذلك فإن المشكلة الأساسية للمنتج هي كيفية تحسين جودة الإنتاج وخفض تكاليفه إلى أدنى حد ممكن، ومن المعروف أن تحسين جودة المنتج يتطلب جهوداً أخرى قد تؤدي إلى ارتفاع التكاليف، في حين نجد أن خفض النفقات قد يؤثر بالسلب على جودة الإنتاج، لذلك يسمى المنتج إلى التوفيق بين هذين الهدفين المتعارضين.

وقد تم اختيار هذا الكتاب نظراً لمعلوماته الواسعة وعمقه في التحليل الكمي للتطورات السريعة في مجال مراقبة الجودة إحصائياً في ظل ندرة الكتب العربية المتخصصة في هذا المجال. وتهتم المؤسسات الإنتاجية الحديثة بمراقبة جودة إنتاجها وتحسينه، كما تعتبر مراقبة الجودة وسيلة فعالة لإنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة، ومراقبة الجودة هي مجموعة من الأدوات والطرق التي تستخدم لفهم ومراقبة وتحسين العمليات الإنتاجية، ومن أهم طرق المراقبة ما يعرف بالرقابة الإحصائية على العمليات (SPC) Statistical Process Control. ويأتى هذا الكتاب، وهو من الكتب التخصصية، ليلقى الضوء على الموضوعات الرئيسية في مجال الإحصاء

♦ الكتاب من تأليف الأستاذ/ محمد عبدالرحمن إسماعيل. ونشر مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة بالرياض، سنة ١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م.
♦♦ أستاذ الإحصاء المساعد - معهد الإدارة العامة - الرياض.

وعلاقتها بمراقبة الجودة، مع التركيز على خرائط مراقبة الجودة بأنواعها والاستعانة ببعض التطبيقات المستمدة من البيئة الإنتاجية والخدمية لتصبح حالات يمكن أن تساعد وتفيد العديد من الشرائح الاجتماعية المهمة بهذا المجال، مثل باحثي ودارسي مراقبة الجودة والعاملين في مجال الجودة في المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية.

في العشرينيات من القرن الماضي قامت مجموعة من موظفي شركة بيل للهاتف بقيادة العالم الأمريكي شوهارت Shewhart بوضع مجموعة من الطرق والنظريات التي تهدف إلى الارتقاء بعمليات فحص المنتجات، بغرض رفع مستوى تلك المنتجات المقدمة من خلال توكيد الجودة Quality Assurance، وكان من بين هذه المجموعة من الرواد في مجال مراقبة الجودة هارولد دوج Harold Dodge وجورج إدوارد George Edward بالإضافة إلى إدوارد ديمينج Edward Deming. ويعتبر العالم شوهارت Shewhart ومجموعته أول من استخدموا الطرق الإحصائية في مراقبة جودة الإنتاج، وكان ذلك في عام ١٩٢٤ م حيث طور شوهارت خريطة إحصائية لمراقبة خصائص المنتج والتي تعتبر بداية مراقبة الجودة إحصائياً، وتهدف الخريطة إلى فهم وفصل مصادر الاختلافات في العملية الإنتاجية، ولذلك سميت الخرائط الأولى لمراقبة الجودة بخرائط شوهارت، واستمر شوهارت في تطوير نظرية خرائط المراقبة حتى أصدر في عام ١٩٢١ م كتابه الشهير «الرقابة الاقتصادية على جودة المنتج المصنع» "The Economic Control Manufactured Product Quality"، ويعد هذا الكتاب أساساً في الرقابة الإحصائية على الجودة بمفهومها الحديث. وخرائط المراقبة من حيث الشكل نجد أنها متماثلة، حيث تتكون الخريطة من ثلاثة خطوط متوازية أفقية، يمثل الخط الأوسط أو المركزي منها مستوى الجودة المطلوب أو المتوقع، أما الخطان الآخران فيمثلان الحد الأدنى والحد الأعلى للجودة المتوقعة، ويتم أخذ عينات دورية خلال أوقات زمنية متعددة وقياس المؤشر المستخدم كمقياس للجودة في كل عينة ثم توقيع النقاط المناظرة في الخريطة، وإذا كانت النقاط واقعة داخل حدود الضبط الإحصائي للجودة فإنه يقال إن العملية الإنتاجية مستقرة أو تحت المراقبة، وإذا وقعت بعض النقاط خارج حدود الضبط فإنه يقال إن العملية الإنتاجية غير مستقرة أو خارج المراقبة.

وفي خلال الحرب العالمية الثانية بدأ الجيش الأمريكي في الاعتماد على أساليب المعاينة الإحصائية، وتم تنظيم عدد من الدورات للتدريب على الطرق الإحصائية لاستخدامها في مراقبة جودة المنتجات الحربية، ثم ظهر علم المراقبة

الإحصائية على الجودة وانتشر وتبوأ مكاناً مرموقاً في المجالات الصناعية والخدمية المختلفة. وفي عام ١٩٤٤ م بدأ ظهور أول مجلة علمية متخصصة في هذا المجال، وهي Industrial Quality Control، وأصبحت تعرف بعد ذلك باسم Journal of Quality Technology، وبعد ذلك أنشئت الجمعية الأمريكية للجودة American Society for Quality (ASQ). كل هذه الجهود أسهمت في تحسين وحل الكثير من مشاكل الجودة اعتماداً على استخدام بعض الأساليب الإحصائية، وكذلك تم تخطي الهدف الأول من عملية مراقبة الجودة، وهو الإجراء الوقائي إلى الهدف الثاني، وهو محاولة التعرف على أسباب المشكلة واستبعادها.

أهمية الكتاب:

في الوقت الحاضر يزداد وعي المستهلك يوماً بعد يوم بما يجعله أكثر اهتماماً بجودة السلع والخدمات التي تقدم له، مما يدفع المنتجين إلى العمل على أن تكون جودة الإنتاج في نطاق المواصفات المحدودة، وبما يمكنهم من إيجاد الأسواق لتصريف منتجاتهم لا سيما في ظل النظام الاقتصادي الحر الذي توجد فيه منافسة شديدة بين المنتجين لكسب الأسواق واجتذاب المستهلكين، وتهدف مراقبة جودة الإنتاج إلى دراسة الاختلاف في مواصفات الوحدات المنتجة، فإذا كان السبب في هذا الاختلاف يعود إلى واحد أو أكثر من العوامل العشوائية فإنه يتم قبول المنتج وتكون العملية الإنتاجية تحت المراقبة، أما إذا كان الاختلاف في المواصفات يرجع إلى أسباب أخرى تؤدي إلى فروق كبيرة في المواصفات فلا بد من تحديد هذه الأسباب وإزالتها وتصبح عملية الإنتاج خارج المراقبة.

وفي هذا السياق من الاهتمام بجودة الإنتاج يأتي هذا الكتاب الذي نعرض له، فتجده يعرض معظم الموضوعات الأساسية في الرقابة الإحصائية على الجودة، ولأنه يتعلق بقضية الجودة فإنه بلا شك يتعلق بمجال هو أكثر إثارة للاهتمام في الوقت الحاضر، إذ يتحتم على المؤسسات الإنتاجية الانتقال من الأساليب التقليدية في رقابة الجودة إلى الأساليب الحديثة التي تعتمد على فكر الإحصائيين والاقتصاديين والإداريين والمهندسين واستخدام البرمجيات الحديثة في هذا المجال.

ومن هنا تتبع أهمية هذا الكتاب؛ إذ يقدم عرضاً جديداً لأساليب مراقبة الجودة إحصائياً في قالب سهل وبسيط ويخدم العاملين في هذا المجال، ويعد هذا الكتاب واحداً من الكتب العربية القليلة التي تعالج موضوعات مراقبة الجودة من خلال الطرق

الإحصائية، ولعل ما هو أكثر إثارة للاهتمام في هذا الكتاب هو اعتماده على الكثير من الأمثلة والتطبيقات المستمدة من البيئة الصناعية والخدمية؛ مما أعطى هذا الكتاب أهمية تطبيقية بالإضافة إلى المعالجة النظرية لموضوعاته. كذلك قام المؤلف بإعداد أوراق عمل في برنامج Excel خاصة لرسم خرائط المراقبة، بحيث يمكن الاستعانة بها لتصبح قوالب Templates لإعداد خرائط مراقبة الجودة لأى بيانات تطبيقية تختلف عن أمثلة الكتاب وتطبيقاته.

الفئات التى يستهدفها الكتاب؛

يهدف المؤلف إلى تقديم كتاب متخصص وسهل للباحثين والدارسين والعاملين فى مجال مراقبة الجودة، بالإضافة إلى أعضاء الجمعيات الأهلية التى تهتم بموضوعات الجودة، وخاصة فى ظل نقص الكتب العربية المتخصصة فى هذا المجال.

خلفية الكتاب؛

ظل مفهوم الجودة حتى بدايات القرن الماضى مقصوراً على مدى تطابق المنتج لمواصفاته المحددة مسبقاً، غير أن هذا المفهوم أخذ فى التطور خلال القرن العشرين وأدخل عليه بعض التعديلات من المفكرين والعاملين فى مجال الجودة، وقد حقق العديد من الشركات التى طبقت مفاهيم إدارة الجودة الكثير من النجاحات متمثلة فى زيادة الإنتاجية وجودة منتجاتها وزيادة المبيعات والأرباح وزيادة درجة رضا العميل عن إنتاجها ومن أمثلة هذه الشركات التى طبقت مفاهيم إدارة الجودة شركة كتريلر Caterpillar وشركة فورد الأمريكية Ford وشركة الخطوط الجوية البريطانية British Airways وشركة IBM. ولقد استخدمت الطرق الإحصائية لمراقبة جودة الإنتاج فى إنجلترا خلال السنوات من ١٩٢٠م إلى ١٩٣٠م، إلا أن استخدامها بشكل واسع لم يحدث إلا أثناء الحرب العالمية الثانية، وقد استخدمت مراقبة جودة الإنتاج فى مجالات أخرى غير صناعية، مثل استخدامها فى مراقبة المشتريات والمخزون والأنشطة التجارية الأخرى، واستخدام الطرق الإحصائية لمراقبة جودة الإنتاج يعتمد بشكل كبير على مدى تهتم القائمين على العملية الإنتاجية لهذه الأساليب العلمية ومدى اقتناعهم بأهميتها، وعليه فإن هذا الكتاب هو مواكبة للتطور فى مجال مراقبة الجودة واستخدام أساليب التحليل الإحصائى فى مجال الصناعة والمجالات الأخرى لرفع مستوى جودة الإنتاج والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويأتى هذا الكتاب

ليضع بين أيدي القارئ أدوات وأساليب حديثة يمكن استخدامها في مجال مراقبة جودة الإنتاج.

العرض التقريري للكتاب:

يتكون هذا الكتاب من مقدمة تمهيدية وسبعة فصول، بالإضافة إلى الملاحق في نهايته، والكتاب جيد التنظيم حيث يتدرج في فصوله السبعة كالتالي:

في المقدمة التمهيدية يقدم المؤلف صورة عامة للكتاب وموضوعاته الأساسية، ويقرر أنه يتضمن عرضاً سهلاً ومتربطاً لموضوعات الرقابة الإحصائية على العمليات مع التركيز على تطبيقات متنوعة مستمدة من البيئة الصناعية والخدمية.

وجاء الفصل الأول يحمل عنوان (مفاهيم أساسية)، وغرضه الأساسي هو تقديم بعض المفاهيم الأساسية في الإحصاء والجودة، وهي مفاهيم تُعدُّ ركيزة أساسية لموضوعات الكتاب التالية، وقد تم التطرق إلى مفهوم الجودة ومراحل تطوره وإدارة الجودة الشاملة (TQM) وعناصرها وفوائدها ومفهوم التحسين المستمر للجودة وبعض المصطلحات الإحصائية التي تستخدم في الرقابة على الجودة، ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة أكد المؤلف أن الرقابة الإحصائية على العمليات (SPC) هي أحد أساليب الرقابة الإحصائية على الجودة (SQC)، وتتكون من عدة طرق إحصائية وبيانية تستخدم في تقويم مخرجات العمليات لتحديد مدى إمكانية قبولها (ص ٣٦)، وأن مخرجات أي عملية متكررة لابد أن تتسم بالاختلافات في جودة المنتج.

وتنقسم هذه الاختلافات (ص ٣٠) إلى:

- اختلافات لأسباب عامة:

وهي اختلافات ملازمة لأي عملية، وترجع إلى أسباب كثيرة لا يمكن تحديدها أو تحديد مصادرها كما لا يمكن تجنبها.

- اختلافات لأسباب خاصة:

وهي التي تحدث نتيجة لأحداث غير عادية أو غير متوقعة، إلا أنه يمكن تحديدها أو معالجتها أو التخلص منها. وقسم المؤلف في نهاية الفصل (ص ٣٨) برامج الحاسب الآلي التي تستخدم في الرقابة الإحصائية على العمليات إلى ثلاث فئات:

- برامج متخصصة فى مراقبة الجودة إحصائياً، مثل: Pq systems-Winspc.

- برامج عامة، وتتضمن أساليب إحصائية خاصة بمراقبة الجودة، مثل:

SPSS - Statistica SAS - Minitab

- برامج الجداول الإلكترونية، مثل: Quattro pro - Lotus 123.

وفى الفصل الثانى الذى حمل عنوان «مبادئ الإحصاء الوصفى ومبادئ الاحتمالات» قام المؤلف باستعراض طرق الإحصاء الوصفى ونظرية الاحتمالات باعتبار أن إعداد خرائط المراقبة بنوعيه (المتغيرات والصفات) يعتمد عليها، فتجد أن خرائط المراقبة من النوع الأول تعتمد على مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابى والوسيط) ومقاييس التشتت (المدى والانحراف المياري)، أما خرائط مراقبة الجودة من النوع الثانى فتعتمد على بعض التوزيعات الاحتمالية، لا سيما توزيع دى الحدين وتوزيع بواسون، وأوضح المؤلف كيفية حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت من خلال برنامج EXCEL بطريقتين:

الأولى من قائمة دوال الإحصاء، والثانية من خلال قائمة Tools نختار Descriptive Statistics، ولكن يعاب على الطريقة الثانية (ص ٤٧) ما يلى:

- استخراج عدد كبير من مقاييس النزعة المركزية والتشتت بصورة ذاتية ربما لا يجد المحلل حاجة إلى أغلبها.

- تكرار أسماء المتوسطات بعدد المتغيرات التى تم تحليلها.

وفى الفصل الثالث الذى حمل عنوان «العرض البيانى» يتحدث عن أساليب العرض البيانى التى تعتمد عليها الرقابة الإحصائية على العمليات، ويركز المؤلف فى هذا الفصل على أن أهمية الخريطة البيانية تتشأ من أنها وسيلة فعالة لإبراز الفروق بين قيم المتغير وأهم سمات مجموعة البيانات، وبالتالي فإن الخريطة التى يفضل استخدامها تتحدد على أساس نوع البيانات من جهة والأهداف التى يراد تحقيقها من الخريطة من جهة أخرى، فالخريطة التى تصلح للتعبير عن قياسات وصفية لا تصلح لعرض قياسات نسبية حين يكون المتغير موضوع القياس من النوع المستمر، والخريطة التى يراد منها التوزيع النسبى تختلف عن تلك التى تعرض توزيعاً للمتغير بقيمة التكرارية غير النسبية فى فترات زمنية متتالية. وتنقسم الطرق البيانية إلى مجموعتين (ص ١٠٥):

- رسوم بيانية لا تحتاج إلى بيانات كمية، مثل خريطة التدفق ورسم السبب والأثر.

- رسوم بيانية تعتمد على بيانات كمية مثل المدرج التكراري ورسم الساق والورقة .

وحُصِّن الفصل الرابع الذي حمل عنوان «خرائط المراقبة للمتغيرات»، لعرض فكرة خرائط المراقبة ومراحل تطورها وتم التركيز على خرائط مراقبة المتغيرات بنوعيتها، وهما: خرائط المراقبة للمتغير واحد وخرائط المراقبة متعددة المتغيرات.

تطرق المؤلف إلى أن فكرة خرائط المراقبة ترجع إلى العالم الأمريكي شوهارت، والذي يعتبر مؤسس الرقابة الإحصائية على الجودة بمفهومها الحديث، وتم تأكيد أن مخرجات أى عملية إنتاجية متكررة لا بد أن تنسم بالاختلافات وأنه من الضروري مراقبة متوسط العملية والتغير فيها في آن واحد، ويرجع ذلك إلى أنه يمكن أن يكون متوسط مخرجات العمليات تحت المراقبة الإحصائية، في حين يكون هناك تباين في المخرجات أو العكس، وللمراقبة متوسط مخرجات العملية يتم استخدام خريطة الوسط الحسابي أو الوسيط، وللمراقبة التغير في مخرجات العمليات نستخدم خريطة المدى أو الانحراف المعياري.

وفي الفصل الخامس الذي حمل عنوان «خرائط المتوسطات المتحركة والجمع التراكمي» تناول المؤلف خرائط المتوسط المتحرك والمتوسط المرجح أسياً (EWMA) والجمع التراكمي (CUSUM)، وهي تعالج عيوب خرائط المراقبة التقليدية لشوهارت، حيث يعاب على خرائط شوهارت أنها بلا ذاكرة Memoryless، بمعنى أنه لا توجد علاقة بين أي نقطة في الخريطة والنقاط السابقة لها، وهذا العيب يجعلها أقل فعالية في كشف التغيرات الصغيرة المستمرة في مستوى العملية، وركز المؤلف في هذا الفصل على الخرائط البديلة لخرائط شوهارت وهي:

- خريطة المتوسط المتحرك (ص ٢٥٩)، وهي تتميز بأنها أكثر فعالية في كشف التغيرات الصغيرة من خريطتي الوسط الحسابي والملاحظات الفردية.

- خريطتا الوسط الحسابي المتحرك المرجح أسياً والجمع التراكمي (ص ٢٨٠)، وهما تعتبران أكثر فعالية من خريطة الوسط الحسابي المتحرك في كشف التغيرات الصغيرة في العملية الإنتاجية، ويرجع ذلك إلى أن أي نقطة في هذه الخرائط تتضمن معلومات عن الملاحظة الحالية وجميع الملاحظات السابقة لها، مما يجعلها أكثر ملائمة لمراقبة مخرجات العمليات التي تنسم ببطء التغير في مخرجاتها.

وفي الفصل السادس الذي حمل عنوان «خرائط مراقبة الخواص» تم تناول خرائط مراقبة الصفات أو الخواص التي تستخدم في حالة ما إذا كانت خواص جودة المنتج

أو الخدمة المراد مراقبتها وصفية، ولا يمكن قياسها كمياً، فمن المعروف أنه إذا كانت خاصية المنتج يمكن قياسها كمياً، مثل وزن أو طول أو عمر الوحدة المنتجة، فإنه يمكن استخدام خرائط مراقبة المتغيرات لمراقبتها وضبطها، وفي هذا الفصل تم عرض أربع خرائط أساسية لمراقبة الصفات أو الخواص، وهى: خرائط وحدات عدم المطابقة وتشمل خريطة نسبة عدم المطابقة (P-Chart) وخريطة عدد وحدات عدم المطابقة (np-chart)، وخرائط عدم المطابقات وتشمل خريطة عدد العيوب (C-chart) وخريطة عدد العيوب فى الوحدة (U-chart)، وتتميز خرائط مراقبة الصفات أو الخواص بما يلى:

- توافر مصادر بياناتها، مثل تقارير الفحص والاختبار وسجل الإنتاج اليومي.
 - تصنيف الوحدات المنتجة إلى وحدات مطابقة للمواصفات وغير مطابقة يعتبر أكثر سهولة من قياس هذه الوحدات، ويماب على خرائط مراقبة الصفات (ص ٢١٣) ما يلى:
 - تعتبر أقل حساسية فى كشف الأسباب الخاصة للتغيرات مقارنة بخرائط مراقبة المتغيرات.
 - يحتاج إعداد خريطة الصفات إلى أحجام مجموعات جزئية كبيرة .
 - يحتاج تصنيف الوحدات إلى مطابقة وعدم مطابقة إلى وضع معايير جودة دقيقة.
 - واستمراراً لمعرض الأساليب والطرق التى تستخدم فى تحسين جودة المنتج؛ عرض
- الفصل السابع** حمل عنوان «تحليل مقدرة العمليات ونظم القياس» أهم مؤشرات المقدرة Capability Indices وتحليل نظام القياس، وهما يستخدمان فى التأكد من مدى تحقق متطلبات العمليات المستقرة، وتقاس مقدرة العمليات بحساب مجموعة من المؤشرات ($C_p - C_r - C_{pk} - C_{pm}$) التى تستخدم فى برامج مراقبة الجودة فى الكثير من المنظمات، ويمكن استخدام هذه المؤشرات فى مقارنة أداء عمليات مختلفة؛ نظراً لأن هذه المؤشرات ليس لها وحدة قياس. وفى هذا الفصل أكد المؤلف أن عملية مراقبة الجودة الفعالة تتطلب قياساً جيداً لكل متغيرات العملية، وأن وجود أخطاء فى عملية القياس (ص ٢٩٢) يؤدى إلى:

- رفض وحدات مطابقة للمواصفات أو قبول وحدات غير مطابقة للمواصفات أو الأمرين معاً.
- تكبد تكاليف غير ضرورية فى محاولة لتحديد مشاكل العملية التى سببها أخطاء القياس.
- وفى الوقت نفسه فإن وجود نظام قياس جيد وكفء يؤدى إلى:
- تحديد حجم الاختلافات فى مخرجات العملية التى تعزى إلى المقياس (gauge).

- فصل مصادر الاختلافات في النظام.

- تحديد قدرة المقياس لضمان دقة النتائج.

العرض النقدي لأهم أفكار الكتاب:

توجد مزايا عديدة يتمتع بها هذا الكتاب في أفكاره الأساسية التي طرحها والمعالجة الجيدة التي قدمها لأساليب مراقبة العمليات إحصائياً، ويمكن إيجاز هذه المزايا فيما يلي:

١- يناقش الكتاب موضوعاً حديثاً وعصرياً وقد احتوى على العديد من المصطلحات والمفاهيم الجديدة في مجال مراقبة الجودة، لذلك فإن قيام المؤلف بوضع قائمة مفصلة لهذه المفاهيم والمصطلحات (باللغة العربية والإنجليزية) في نهاية الكتاب يعتبر ميزة إضافية تسجل لمؤلف الكتاب.

٢- عرض أهم مفاهيم الرقابة على العمليات بشكل مبسط ومترايط يساعد الدارسين والعاملين في مجال رقابة الجودة على التعلم الذاتي بلا معاناة.

٣- تناول العديد من الأمثلة والتطبيقات المتنوعة المستمدة من البيئة الصناعية والخدمية والمتعلقة بموضوعات رقابة الجودة إحصائياً يساعد القارئ على الاستيعاب الجيد لموضوعات الكتاب.

٤- التعرض لكيفية حساب وإعداد الكثير من خرائط ضبط الجودة والمقاييس المتعلقة بها من خلال برامج الحاسب الآلي، مثل برامج EXCEL-SAS-MINITAB-SPSS، وهو ما يتماشى مع الاتجاه الحديث في هذا المجال.

٥- إن محور الكتاب هو أساليب الرقابة على الجودة إحصائياً، وهذا المحور يجب أن تهتم به معظم المؤسسات الإنتاجية في الوقت الحاضر؛ لأنها مازالت بحاجة إلى المفاهيم والأساليب الجديدة اللازمة لضبط جودة إنتاجها وتحقيق التجانس في العملية الإنتاجية؛ مما يرفع من مستوى إنتاجها وقدرتها التنافسية.

٦- وُفق المؤلف في بدء الكتاب بعرض طرق الإحصاء الوصفي ومبادئ نظرية الاحتمالات وبعض أساليب العرض البياني، وذلك مما يساعد في فهم واستيعاب الأساليب الإحصائية المستخدمة في الرقابة على جودة المنتجات.

ومن جانب آخر فإن الكتاب يمكن أن نورد عليه بعض الملاحظات النقدية وهي كما يلي:

١- رغم أن الكتاب يتناول الرقابة الإحصائية على العمليات إلا أنه لم يتعرض لبعض الموضوعات الأساسية في هذا المجال، مثل معاينة القبول Acceptance Sampling سواء المفردة أو المزدوجة أو التتابعية ومفهوم مخاطرة المنتج والمستهلك ونظام ضمان الجودة ISO ومفهوم منحني مميز القاعلية (OC-Curve).

٢- ركز الكتاب بصورة أساسية على خرائط مراقبة الجودة المعملية Parametric Control Chart، وهي تناسب العمليات التي تتبع مخرجاتها التوزيع الطبيعي، في حين لم يتعرض لخرائط مراقبة الجودة اللامعلمية Nonparametric Control Chart، حيث نجد في كثير من التطبيقات الصناعية والخدمية أن مخرجات العمليات الإنتاجية لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي الحاجة إلى خرائط مراقبة الجودة اللامعلمية.

٣- في الفصل السابع ناقش المؤلف مقدرة نظام القياس للبيانات الوصفية معتمداً على طريقة واحدة فقط، وهي طريقة الجدولة المتقطعة Cross Tabulation، وتقوم هذه الطريقة على إعداد جدول توزيع تكراري لقياسات القائمين بعملية القياس والقيم المرجعية لها، ثم حساب بعض المقاييس الكمية التي تقسم مدى ملائمة نظام القياس، في حين توجد بعض الطرق الأخرى التي يمكن استخدامها هذا المجال، فمثلاً قدم Hiroshio el al (١٩٩٠) الطريقة الهندسية Geometrical Method وطريقة بيز Bayesian Method لتقييم أداء القائمين بعملية القياس وصولاً لنظام قياس جيد وكفء.

٤- أيضاً في الفصل السابع تناول المؤلف خمسة مؤشرات تستخدم في قياس مقدرة العملية الإنتاجية، وتعتبر هذه المؤشرات من المقاييس المهمة التي تستخدم في برامج مراقبة الجودة، ولكن حبذا لو أنه تمت المقارنة بين هذه المؤشرات لمعرفة أيها يعطى تقييماً وقياساً أفضل لمقدرة العملية وبناء عليه تكون التوصية باستخدامه.

نقاط يقترح إضافتها في حالة إعادة طباعة الكتاب:

١- خرائط مراقبة الجودة اللامعلمية:

من الشروط الأساسية التي تقوم عليها نظرية خرائط المراقبة هي أن يتبع متغير خاصية الجودة التوزيع الطبيعي، غير أنه في كثير من الحالات لا يتحقق هذا الشرط،

ويؤدي ذلك إلى بعض الاستنتاجات الخاطئة؛ ذلك لأن قيم حدود المراقبة تتأثر بتوزيع المعايير لخاصية الجودة المراد مراقبتها، كما أن التوزيعات المتوتية يزيد فيها وجود المشاهدات الشاذة؛ مما يؤدي إلى وقوع نقاط خارج حدى المراقبة، وفي هذه الحالة يتم استخدام خرائط مراقبة الجودة اللامعلمية لمراقبة جودة الإنتاج، ومن أمثلتها خريطة مراقبة الجودة اللامعلمية اعتماداً على اختبار الإشارة Sign Test، وخريطة مراقبة الجودة اللامعلمية اعتماداً على مجموع الرتب Sum of Ranks.

٢- معاينة القبول:

تستخدم معاينة القبول لمراقبة الإنتاج في الحالات التي لا يكون فيها استخدام خرائط مراقبة الجودة فعالاً، أو في حالة الحاجة إلى اتخاذ قرار سريع بشأن جودة المنتج، مثل فحص جودة شحنات الأغذية المستوردة من الخارج، وتوجد ثلاثة أنواع من معاينة القبول، وهى معاينة القبول المفردة (فيها يتم سحب عينة عشوائية حجمها (n) من الإنتاج وفحصها وبعد ذلك يتم اتخاذ قرار قبول أو رفض الإنتاج بناءً على مقارنة عدد الوحدات التالفة بأقصى عدد من الوحدات التالفة يمكن قبوله ويسمى رقم القبول)، ومعاينة القبول المزدوجة ومعاينة القبول التتابعية وفيهما يتم قبول أو رفض الإنتاج اعتماداً على سحب أكثر من عينة ومقارنة عدد الوحدات التالفة برقم القبول.

٣- منحني مميز الفاعلية:

بعد إعداد خرائط مراقبة الجودة يتم حساب ورسم منحني مميز الفاعلية والذي يستخدم لبيان إلى أي مدى تكون عملية مراقبة الجودة فعالة، ويعطى احتمال الاستمرار في الإنتاج نتيجة وقوع نقطة إحدى العينات داخل حدود الضبط الإحصائي كدالة في مختلف القيم الممكنة التي قد يأخذها مقياس الجودة المستخدم. ويعتبر منحني مميز الفاعلية أحد الطرق التي تستخدم في تصميم معاينة القبول، وذلك باختيار نقطتين على المنحني وافترض توزيع معاينة لعدد الوحدات التالفة.

وأخيراً يمكن القول إن قيمة الكتاب الكبيرة تأتي من كونه من الكتب العربية القليلة المتخصصة في مجال حيوى ألا وهو الرقابة الإحصائية على العمليات. وقد شهد مفهوم إدارة الجودة تطوراً ملحوظاً خلال العقود الماضية، فمر هذا المفهوم بأربع مراحل متتالية، هي مرحلة الفحص ثم مراقبة الجودة ثم توكيد الجودة ثم إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر الرقابة الإحصائية على العمليات SPC جزءاً من الرقابة الإحصائية

على الجودة (SQC)، وتتكون من عدة طرق وأدوات إحصائية تستخدم لضبط وتحسين العمليات الإنتاجية، وقد اتسع مجال تطبيق أساليب الرقابة الإحصائية لتشمل العديد من المجالات، مثل القطاع الخدمي وقطاع الزراعة بعد أن كان مقصوراً على المجال الصناعي، وعلى ذلك فحبذا لو أن المؤسسات الإنتاجية في الدول العربية قامت باستخدام هذه الأساليب لتحقيق الرقابة على جودة إنتاجها وتحسينه لما يترتب على

... ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠ ١١ ١٢ ١٣ ١٤ ١٥ ١٦ ١٧ ١٨ ١٩ ٢٠ ٢١ ٢٢ ٢٣ ٢٤ ٢٥ ٢٦ ٢٧ ٢٨ ٢٩ ٣٠ ٣١ ٣٢ ٣٣ ٣٤ ٣٥ ٣٦ ٣٧ ٣٨ ٣٩ ٤٠ ٤١ ٤٢ ٤٣ ٤٤ ٤٥ ٤٦ ٤٧ ٤٨ ٤٩ ٥٠ ٥١ ٥٢ ٥٣ ٥٤ ٥٥ ٥٦ ٥٧ ٥٨ ٥٩ ٦٠ ٦١ ٦٢ ٦٣ ٦٤ ٦٥ ٦٦ ٦٧ ٦٨ ٦٩ ٧٠ ٧١ ٧٢ ٧٣ ٧٤ ٧٥ ٧٦ ٧٧ ٧٨ ٧٩ ٨٠ ٨١ ٨٢ ٨٣ ٨٤ ٨٥ ٨٦ ٨٧ ٨٨ ٨٩ ٩٠ ٩١ ٩٢ ٩٣ ٩٤ ٩٥ ٩٦ ٩٧ ٩٨ ٩٩ ١٠٠

المراجع

- 1- Banks J (1989). **Principals of Quality Control** John Wiley & Sons, Inc. New York.
- 2- Burdic, Borro and Montgomery (2003). "A Review of Methods for Measurement Systems & Capability Analysis" **Journal of Quality Technology**, 35, 342 – 354.
- 3- Evans. James and Lindsay (2005). **The Management and Control of Quality** 6th edition, South-western college.
- 4- Montgomery D. (2005) **Introduction of Statistical Quality Control**, 5th edition. John Wiley & Sons, Inc.
- 5- Hiroshio, Shigeok and Masashi (1990) "Evaluation of Inspectors in Sensory Tests—Qualifications by Geometrical method and Classification by Bayesian Diagnosis Rule," **Journal of Quality Technology**, 12, 19-24.

مواقع الإنترنت ذات الصلة:

- www.aiag.org
- www.cob.niu.edu
- www.symphonytech.com
- www.engineeresoftware.com

**الإدارة العامة التعاونية؛
تقييم مآثره وكيفية معرفته**

**تأليف
مايكل مكفواير**

**ترجمة
أ. د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان
أستاذ الإدارة العامة بمعهد الإدارة العامة بالرياض**

**راجع الترجمة
د. محمد منير الأصبحي
أستاذ مشارك في معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، إدارة الترجمة**

الإدارة العامة التعاونية: تقييم ما نعرفه وكيفية معرفته

تأليف: مايكل مكفواير

ترجمة: أ.د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان

راجع الترجمة: د. محمد منير الأسبحي

يشهد البحث في مجال الإدارة العامة التعاونية ازدهاراً؛ ذلك أن قدراً كبيراً من الاهتمام يجري توجيهه إلى عملية وتأثير التعاون في القطاع العام، والنتائج في هذا المجال واعدة. بناء على ذلك فإن هذه المقالة تراجع الأدبيات في مجال الإدارة العامة التعاونية، وذلك من خلال تجميع وتوليف ما نعرفه من البحوث الحديثة وما عرفناه لبعض الوقت. من هذا المنطلق فإن هذه المقالة تعالج قضية انتشار التعاون (من الناحيتين الراهنة والتاريخية)، ومكونات الهياكل التعاونية المستحدثة، وأنواع المهارات التي تتفرد بها الإدارة التعاونية، وتأثيرات التعاون. إن البحث في مجال الإدارة العامة التعاونية يقدم مجموعة من النتائج التي تُسهم في قاعدة المعرفة الناشئة التي تكمل نظرية الإدارة العامة المتأصلة.

نظرية الإدارة العامة:

يعمل مديرو القطاع العام في أوضاع تعاونية كل يوم. ففي مدارس مقاطعات تكساس، على سبيل المثال، يدير المديرون بيئتهم الخارجية من خلال التفاعل مع أعضاء مجلس إدارة المدرسة وكبار رجال الأعمال والمشرعين وهيئات التعليم في الولاية ومديرين آخرين ومجموعات الآباء والأمهات واتحادات المعلمين ومسؤولي

هذه ترجمة لمقالة:

Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know it», Public Administration Review. Washington, Vol 99, Dec2006, pp. 33ff. (11 Pages)

♦♦♦ أستاذ مشارك في حقل الشؤون العامة والبيئة بجامعة إنديانا بليمجتون.

♦♦♦ أستاذ الإدارة العامة بمعهد الإدارة العامة بالرياض.

♦♦♦ أستاذ مشارك في معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، إدارة الترجمة.

الحكومة الاتحادية (Meier and O'Toole 2005). وفي مدينة بيلويت Beloit بولاية ويسكنسون عملت حكومة المدينة بصورة فاعلة مع جمعية غير ربحية من أجل تغيير منطقة مدمرة بإشراك مسؤولين من وزارة النقل الأمريكية وحكومة مقاطعة روك Rock Coutry وإدارة التطوير في ويسكنسون والعديد من المصانع (Agranoff and McGuire, 2003). وفي كاليفورنيا، تم تشكيل لجنة طوارئ تعاونية، ضمت ممثلين من المسؤولين في الحكومة الفيدرالية وحكومة الولاية والحكومة المحلية ووكالات خاصة وممثلين محليين آخرين لمعالجة تفشى مرض قاتل مصدرة الدواجن (Moynihan, 2005). هذه الأمثلة وغيرها من الأمثلة التي لا تحصى تمثل أنشطة معتادة يقوم بها مديرو القطاع العام في القرن الحادي والعشرين.

تقدم هذه المقالة مجموعة مركبة من البحث في مجال الإدارة العامة التعاونية، وذلك من خلال مراجعة ما تعلمناه حديثاً بشأن مثل هذه الإدارة بالإضافة إلى ما نعرفه عنها منذ فترة من الزمن. فالإدارة العامة التعاونية مفهوم يصف عملية التيسير والتشغيل الموجودة في أجهزة متعددة المنظمات، وذلك من أجل معالجة المشكلات التي لا يمكن حلها أو أن حلها بسهولة بواسطة منظمات وحيدة بذاتها. لذلك فإن محور هذه المقالة هو المدير العام. وعلى الرغم من أن التعاون يحدث في بيئات ليست الحكومة فيها فاعلاً رئيسياً أو أنها ليست فاعلة فيها على الإطلاق (Austin 2000; Lipnack and Stamps, 1994)، فإن هذه الورقة تنظر إلى الحكومة باعتبارها محركاً لعملية صنع السياسات وتنفيذها، وهكذا فهي الكيان الذي من خلاله تحدث الإدارة العامة التعاونية ويتم توجيه نشاط الإدارة. ومن المؤكد أن التعاون يعتمد على قادة مختلفين في أوقات مختلفة يؤديون أدواراً مختلفة، غير أنه في السياق العادي للإدارة العامة الحكومية، تتحمل الحكومة في النهاية المسؤولية عن التقديم المرضى للمنتجات والخدمات العامة. على أنه ليس بمقدور المديرين العاميين أن يصدرُوا أوامرهم دائماً، لكنهم يظلون مسؤولين عن مخرجاتهم التعاونية (McGuire, 2002). لذا فإن هذه المراجعة تقترض المنظور الحكومي في الإدارة التعاونية.

يتفحص الجزء الأول من هذه المقالة الافتراض السائد في الأدبيات من أن الإدارة العامة التعاونية منهج جديد للحكم. وإذا صدقنا الأبحاث التي تزداد اتساعاً حول الموضوع، فإن الإدارة العامة التعاونية تزداد من حيث الحدوث والأهمية. ولكن، تشير البحوث أيضاً إلى أن الإدارة التعاونية في القطاع العام موجودة منذ عدة عقود. أما الجزء الثاني من هذه المقالة فإنه ينظر إلى الهياكل التي من خلالها تتم إدارة أشكال

التعاون. فهو يبين أن بعض الهياكل التعاونية تتبنى فعلياً عناصر من المنظمات الوحيدة والهرمية، وذلك على نقيض ما يطرح في الغالب في أدبيات الشبكة المعاصرة. وفيما يختص بالجزء الثالث من المقالة فإنه يناقش العدد الكبير من المهارات الضرورية للإدارة التعاونية الفعالة لكنه أيضاً يطرح وجهة نظر تتمثل في أن العديد من مثل هذه المهارات تمتد مكونات قيمة للسلوك التنظيمي في كل من المواقف التعاونية والمنظمات ذات النمط الفردي. أما الجزء الرابع من المقالة فإنه يفحص التأثيرات الإيجابية للتعاون في أداء البرامج، في حين يعرض الصعوبات المتأصلة بالنسبة للإدارة التعاونية.

الجديد والقديم:

حداث الإدارة العامة التعاونية:

بالحكم من طفرة البحث يظهر أن التعاون ظاهرة حديثة نسبياً، إذ هي عالم جديد يجب أن تعاد في ظلّه كتابة مبادئ الإدارة كما يجب أن يتم تحديث نظريات التنظيم. أحد الكتب الحديثة يُحاج بأن الحكم في هذا العصر التعاوني القائم على العلاقات الشبكية (networked) يتطلب نموذجاً من الإدارة العامة يختلف عن الذي تمودت عليه البلاد خلال السنوات المائة الماضية (Goldsmith and Eggers, 2004). بالطريقة نفسها يُحاج كيتي (Ketti 1996) بأن التغيير الأكثر أهمية في العمل الإداري طيلة القرن الماضي كان مثلاً في زيادة الاعتماد المتبادل بين منظمات القطاع العام، الذي غيّر بدوره وظائف المديرين العاميين، الذين يجب عليهم في الوقت الراهن بناء روابط مهمة مع المؤسسات الأخرى. ويذكر ستوكر Stoker أن «هناك طفلاً جديداً في الحي»، وهي كناية عن أن هناك فكرة جديدة. ويقصد بها «الإدارة التي تُعرّف مهمتها بشكل أوسع مما تعمله نماذج سابقة وتنجز العديد من أغراضها من خلال شبكة الحاكمية الديناميكية (2006, 43).

على أنه إذا ما كانت الإدارة العامة التعاونية جديدة حقاً وأصبحت النموذج البارز للحكم، فلماذا حدث هذا؟ إحدى وجهات النظر تُحاج بأن التغيير المجتمعي مُحدّد أساسي لإدارة العامة التعاونية. وأسوة بالمنظمة الهرمية التي ظهرت خلال العصر الزراعي كما كانت البيروقراطية الشكل المهيمن للمنظمة خلال العصر الصناعي فقد أنتج عصر المعلومات الناشئ الهياكل النافذة التي من خلالها يمكن للناس أن يتواصلوا عبر وظائف وحدود تنظيمية. هذه الفرضية المتعلقة بالتغيير المجتمعي تُحاج بأن العالم يتسم بالاختلاف الحاد «حيث إن القوة مشتتة وليست مركزة، في حين أن

المهام أصبحت أقل تبايناً، بدلاً من كونها مقسمة ومتخصصة، في الوقت الذي يطلب فيه المجتمع على نطاق عالٍ حرية أكبر واستقلالاً شخصياً بدلاً من الاندماج مع الآخرين. (Agranoff and McGuire, 2003:23)، فيالنسبة للكثيرين هذا هو عصر الشبكية والتعاون.

ويؤكد منظور آخر أن أنواع المشكلات التي تواجهها الحكومة في الوقت الراهن لا يمكن أن تُعالج بفعالية من خلال البيروقراطيات التقليدية. ذلك أن حل ما يبدو أنه مشكلات مستعصية، مثل الفقر والرعاية الصحية والكوارث الطبيعية، يتطلب آليات مختلفة تتسم بأنها أكثر مرونة وأكثر شمولية وأكثر قدرة على التكيف وتعمل بسرعة أكبر (Alter and Hage, 1993) من آليات المنظمات الحكومية التقليدية. هذه المشكلات التي عادة ما يشار إليها باسم «المشكلات الشريرة» ليس لها حلول واضحة، حيث إن كل ما يتوافر بالنسبة لها فقط هو حلول مؤقتة وغير مكتملة (Harmon and Mayer, 1986). لقد اقترح أوتول (O'Toole 1997) أن السياسات التي تتعامل مع مثل هذه القضايا المعقدة سوف تتطلب بشكل متزايد هياكل تعاونية للتفكير. وقد تكون الحاجة إلى الهياكل التعاونية قائمة في مناطق المشكلات التي يفضل فيها الجمهور في نفس الوقت مزيداً من العمل الحكومي مقابل تدخل حكومي محدود. ونظراً لازدياد سرعة الحكومة خلال العقود القليلة الماضية فقد ازدادت كذلك نزعة المواطنين إلى توقع خيارات أكثر من الخدمات التي تدار من خلال أنشطة حكومية تتسم بدرجة أقل من التقليدية (Goldsmith and tiggers, 2004). وهكذا وطبقاً لهذه الحجج، فإن الإدارة العامة التعاونية تعتبر ظاهرة حديثة.

ما مدى حداثة الإدارة العامة التعاونية؟

على الرغم من أن الوفرة الحديثة من الاهتمام بالإدارة العامة التعاونية تشير إلى حداثةا، إلا أن هناك دليلاً كافياً للإيحاء بأن المديرين قد زاولوا الإدارة العامة التعاونية منذ وقت مضى. فالبحوث في مجال العلاقات ما بين الحكومات وتطبيق الإدارة والسياسات بينها قد وصفت الإدارة العامة بأنها تعاونية من حيث الممارسة. فالفيدرالية (الاتحادية) الأمريكية، على سبيل المثال، ربما تمثل النموذج الأكثر ديمومة لقرار المشكلة التعاونية. (Agranoff and McGuire, 2003). فمن خلال الرجوع للكتابات في الستينيات الميلادية، نجد جرودزيس (Grodzins) يُحاج بأن «التعاون ما بين الحكومة الفيدرالية وحكومة الولاية والحكومة المحلية يمثل النمط المميز للعمل» وأن «أي نشاط حكومي من المؤكد تقريباً أنه يتضمن تأثير المستويات الثلاثة للنظام الفيدرالي

جميعها إن لم يتضمن الإدارة الرسمية من قبل هذه المستويات (67- 266: 1960). لقد كان تعبيره الاستعماري Metaphore المتمثل في الكعكة الرخامية Makble Cake يصف الفيدرالية (الاتحادية) بأنها تعاونية عبر مستويات الحكومة. وفي الحقيقة، فإن البعض قد جادل بأن الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية كانت على الدوام تعاونية، في كون جميع أنشطة الحكومة تقريباً، حتى في القرن التاسع عشر، كانت أنشطة مشتركة تتضمن جميع مستويات الحكومة في التخطيط لها وتمويلها وتنفيذها (Elazer 1962, Grodzins 1966). وبالتأكيد يُعتبر نظام المساعدة المقدمة من الحكومة إلى الحكومة المحلية السياق الأبرز الذي في إطاره يحدث التعاون منذ القرن التاسع عشر الميلادي. لقد اقتصرت عملية المساعدة على مدى فترة طويلة بوجود المساومة والتعاون والاعتماد المتبادل (Ingram 1977, Pressman, 1975). بل إنه حتى في غياب التعاون التمويلي، على أية حال، فإن المستويات الثلاثة للحكومة والمنظمات غير الربحية تتعاون فيما بينها بطريقة غير رسمية ورسمية رأسياً وأفقياً بطرق مختلفة وخلال العديد من الآليات المختلفة لمعقود مضت.

وكذلك فإن هناك أيضاً دليلاً من التجربة الحسية يوضح العلاقة المباشرة في حقبة الستينيات من القرن العشرين الميلادي بين صانعي السياسات الفيدرالية في الولايات المتحدة وتطوير الهياكل التنفيذية التي تتضمن فاعلين متعددين. لقد قام هل وأوتول (Hall and O'Toole 2000, 2004) بفحص الترتيبات المؤسساتية التي تضمنها التشريع الصادر عن الكونغرس التاسع والثمانين والكونغرس الثالث بعد المائة. لقد وجدوا أن أغلبية التشريع الجديد تفرض دخول الهياكل التعاونية في تنفيذ السياسات. كذلك فإن البحوث توضح بشكل عملي أنه «في جميع الحالات (بالنسبة لكلا الكونغرسين (الهيئتين التشريعتين) Congresses)، فإن تنفيذ البرامج الجديدة على المستويات الوطنية يتطلب من المديرين العاملين الأمريكيين أن يستعدوا للقيام بتشغيل أنواع مختلفة من العاملين داخل الحكومة وخارجها، وهم عاملون يتم جلبهم من ثقافات تنظيمية مختلفة، ويتأثرون بمجموعات مختلفة من الحوافز ويوجهون نحو أهداف مختلفة» (Hall and O'Toole 2004:190). لقد أظهرت البحوث اللاحقة أن وضع القواعد فيما بعد التشريع من قبل الهيئات الحكومية المطبقة لهذا التشريع تقود أيضاً إلى الترتيبات الإدارية التعاونية (Hall and O'Toole 2004).

لقد كان بريسمان وويلدافسكي (Pressman and Wildavsky 1973) من بين أوائل الذين ناقشوا تنفيذ السياسات من ناحية الإدارة المشتركة حيث اقترحا

الطبيعة التعاونية للإدارة العامة. واستناداً إلى بحث تجريبي لمحاولات إدارة التنمية الاقتصادية لمعالجة البطالة الموجودة لدى الأقليات في أوكلاند بولاية كاليفورنيا خلال الستينيات من القرن العشرين الميلادي، فقد وصفت إشارتهم إلى تعقيد العمل المشترك تعدد المشاركين ووجهات النظر من جميع مستويات الحكومة التي تعمل على تحقيق سياسات قد تكون من الناحية العملية متعارضة. وقبل أكثر من عقدين من الزمن وصف هجرن وبورتر (Hjern and Porter 1981) هيكل التنفيذ التي تعمل مع ممثلين من هيئات مختلفة وتمارس صلاحيات كبيرة في الممارسة العملية. وكانت الهياكل التعاونية من أجل تنفيذ تدريب القوى العاملة في ألمانيا والسويد خلال السبعينيات من القرن العشرين الميلادي تنقسم في ذلك الوقت بوجود مراكز قوة متعددة بينها علاقات متبادلة، والعديد من مزودي الموارد، وتقسيم العمل المتداخل والديناميكي، وتوزيع المسؤولية بالنسبة لاتخاذ القرارات، وتبادل هائل للمعلومات بين الأشخاص الفاعلين، والحاجة إلى مساهمة جميع الأشخاص الفاعلين بالمعلومات (Hanf, Hjern, and Porer, 1978). لقد كشفت العديد من الدراسات المتعلقة بالسياسات في الثمانينيات الميلادية مدى التعاون في تنفيذ السياسات العامة (Hull and Hjern 1987; Mandell 1984; O Toole 1985) لذلك، فإنه وعلى الرغم من أن البحوث الحديثة تصف الإدارة العامة التعاونية بأنها شيء مبتدع، إلا أن هناك تاريخاً غنياً يسبق وجودها الراهن.

موقع الإدارة العامة التعاونية؛

الهياكل التعاونية،

تتواجد الإدارة العامة التعاونية في مواقع مختلفة (Alter and Hage 1993)، وذلك في كل من السياق الرأسي خلال مستويات الحكومة والسياسات الأخرى الذي تستقر فيه مجموعة من العاملين الفاعلين في القطاع العام والخاص. كذلك فإن الإدارة العامة التعاونية تتضمن أيضاً العمليات المتميزة للإدارة الصاعدة والنازلة والمتجهة إلى الخارج نحو البيئة المشبكة. Networked (O'Toole, Meier, and Nicholson Crotty 2005). وقد يشترك مدير عام في الوقت نفسه في الإدارة عبر حدود حكومية، وعبر حدود تنظيمية وقطاعية وخلال التزامات تعاقدية رسمية، لذلك فإنه من الصعب في كثير من الأحيان أن نميز موقع الحد الفاصل بين هذه البيئات المختلفة. وفي بعض الحالات تحدث الإدارة في الترتيبات التي تتسم بالرسمية الشديدة والديمومة، مثل الشبكة التي

تكون إما محفزة (Schneider et al. 2003) أو مفروضة (O'Toole 1996; Radin et al 1996) بالقانون. وفي حالات أخرى، تتشكل روابط تعاون رسمية ضمن مجالات سياسية محددة. كذلك فإن التنسيق غير الرسمي والطارئ والقصير الأجل يمثل أيضاً عنصراً شائعاً من عناصر الإدارة العامة التعاونية (Drabek and Mcintire).

أحد أنواع السياق التعاوني أو «الابتكار عبر المنظمات» الذي تم تحديده من قبل ماندل وستيلمان (Mandell and Steelman 2003) يتمثل في التنسيق المتقطع الذي يحدث عندما يتم تعديل السياسات والإجراءات لمنظمتين أو أكثر بشكل متبادل وذلك من أجل تحقيق هدف ما. ويحدث التفاعل على المستوى الأدنى ويتم التزام إحداهما نحو الأخرى (أو الأخريات) عن بعد. وتتميز الاستجابة للكثرة أحد المجالات التي يكون فيها التنسيق متقطعاً. النوع الثاني من السياق التعاوني يتمثل في فريق العمل المؤقت، الذي يتم تشكيله للعمل على تحقيق هدف معين ومحدود ويتم حله عندما يتم تحقيق ذلك الهدف. وكما هو الحال في التنسيق المتقطع، فإن المشاركة في المورد عادة ما تكون محدودة النطاق. النوع الثالث من السياق التعاوني، طبقاً لما يقوله ماندل وستيلمان، يتمثل في التنسيق الدائم أو المنتظم. مثل هذا التنسيق يحدث عندما تتفق منظمات متعددة على العمل معاً في نشاط محدود، وذلك من أجل تحقيق غرض أو أغراض محددة من خلال ترتيبات رسمية. والعضوية في هذا الترتيب «محدودة بصرامة ومقيدة؛ بحيث يكون هناك تنسيق مستقر» (2003). أما بالنسبة لتبادل الموارد فهو أكثر شمولية مقارنة بالترتيبين الأولين، غير أن الخطر أقل ما يمكن. الأمثلة على هذا النوع من الترتيب التعاوني تتمثل في مجموعات التخطيط الإقليمي أو إدارة حالة الرعاية الشاملة «Wraparound» في الخدمات الاجتماعية. مثال آخر على التنسيق المنتظم يمكن أن يوجد في التخطيط والاستعداد لإدارة الطوارئ.

على أن أكثر الترتيبات التعاونية المتمازجة بإحكام التي تم تحديدها من قبل ماندل وستيلمان (2003) كانت ماثلة في الاتحادات والهياكل الشبكية. والنوعان متمثلان في البنية، وكلاهما يتضمن أنشطة يعتمد بعضها على بعض وإستراتيجية، غير أن غرض الاتحاد «ضيق النطاق وكل الأنشطة تحدث في إطار المنظمات المشاركة ذاتها أو تتضمن نشاطات متعاقبة أو متزامنة تقوم بها المنظمات المشاركة» (2004). وبصفة عامة، فإن الشبكة عبارة عن هيكل يتضمن عدداً من الهيئات المعقدة والمنظمات التي يوجد بينها روابط متعددة. وفي الهيكل الشبكي، هناك التزام قوي بأهداف ذات مستويات تنظيمية متعددة، كما أن المشاركة في الموارد تنسم بالخطورة والاتساع. على

أن الاتحادات يتم حلها بعد إكمال المهمة أو حل المشكلة، في حين تستمر الشبكات فترة طويلة، بل ربما فترة غير محددة؛ وذلك لأن المشكلات التي تعالجها هذه الشبكات إما أنها طويلة الأجل أو أنه يُعاد تحديدها وتعريفها كلما تطورت الشبكة.

وعلى أية حال، فليست كل هياكل الشبكات متماثلة. فقد بين أقرانوف (Agranoff 2003) في دراسته لاثنتي عشرة شبكة في مجالات مختلفة للسياسات أن أربعة أنواع مختلفة من هذه الشبكات من الممكن تحديدها من خلال الأنشطة التي تتم مباشرتها ضمن الشبكة. تتضمن الشبكات المعلوماتية أصحاب مصلحة متعددين انضم بعضهم لمجرد غرض تبادل المعلومات واستكشاف الحلول لمشكلة أو مجموعة من المشاكل. وأي إجراء يتم اتخاذه يحدث في إطار المنظمات ذات العضوية. من ناحية أخرى فإن الشبكات التطويرية تتضمن تبادلًا للمعلومات مقترنًا بالتعليم الذي يعزز قدرة المنظمة ذات العضوية في الشبكة على تنفيذ الحلول، مرة أخرى على مستوى المنظمة الواحدة وليس على مستوى الشبكة. على أن الشبكات التي تمتد أذرعها إلى الخارج لا تعمل على تبادل المعلومات وتحسين القدرة الإدارية لأعضاء الشبكة فحسب إنما أيضًا «تصوغ إستراتيجيات البرمجة للعملاء (على سبيل المثال حقائق التمويل والتقنيات الصالحة للاستعمال) التي تنفذ في مكان آخر، عادة من قبل المنظمات الشريكة» (11). وعلى الرغم من أن إستراتيجيات العمل يتم تطويرها في الشبكة، فإن العمل لا يحدث على مستوى الشبكة. إن النوع الأكثر شمولاً من الشبكة هو المعروف بشبكة العمل. وعلى خلاف الأنواع الثلاثة الأخرى تدخل شبكات العمل في عمل جماعي من خلال التبنّي الرسمي لمسارات من العمل على مستوى الشبكة وفي كثير من الأحيان من خلال تقديم خدمات.

من الواضح أنه لا توجد طريقة واحدة هي الأفضل للتنظيم من أجل التعاون، ومطلوب من المديرين العامين أن يعطوا اهتماماً دقيقاً للقرارات المرتبطة بتنظيم الأنشطة التعاونية (Imperial 2005). إن الهياكل الأصغر والأكثر تسطحاً مثل الشبكات قد تكون أفضل في موقف ما، في حين أن شراكة بسيطة بين طرفين فاعلين قد تكون الأفضل في موقف آخر. كذلك يجب على الباحثين أن يحرصوا حرصاً شديداً عندما يفحصون التعاون ويسمون الهياكل. إن الشبكات هي وحدات التحليل المعلن عنها في الكثير من البحوث التجريبية الحديثة، غير أن المصطلح يستخدم في بعض الأحيان بشكل غير صحيح، وذلك من أجل وصف العديد من الأشكال التعاونية المختلفة، وذلك عندما يكون فريق العمل أو الشراكة هو الوصف الأكثر دقة.

ما مدى شبكية الإدارة التعاونية؟

الحجة الشائعة التي تستخدم من أجل تمييز هياكل الإدارة العامة التعاونية عن المنظمات التقليدية تستند إلى إعلان يعطى خياراً من خيارين وقد يكون تطبيقه على الإدارة التعاونية غير صحيح (McGuire 2003). لقد أشار العديد من الملاحظين إلى أن مثل هذه الهياكل تختلف عن الهياكل الهرمية التي تتألف من منهج إداري يستند إلى علاقات من أعلى إلى أسفل وعلاقات قيادة ومراقبة (Goldsmith and Eggers 2004). بالإضافة إلى ذلك فإن «منظور الإدارة الشمولي من أعلى إلى أسفل ليس من المحتمل أن يكون مثمراً بشكل جيد» في نظام الحكم الذي يتسم بالتعاون (Kicler, 1977, 11). من ناحية أخرى يُحاج البعض بأن الشبكات عبر المنظمات مختلفة عن الأسواق والأنظمة الهرمية (Powell 1990). أما بالنسبة لأقرانوف ومكفواير (Agranff and McGuire 1999) فقد استخدموا نموذجاً تقليدياً للتنظيم ليكون مجموعة المقارنة، حيث لاحظوا أن مثل هذا المنهج يستند إلى التسقيق الهرمي، وسلسلة من القيادة الصارمة، والإدارة التي تحدث ضمن حدود كيانات تنظيمية منفصلة.

توحي الأبحاث التجريبية الحديثة العهد بأن التمييز الواضح بين الإدارة الهرمية والتعاونية ليس دقيقاً على الدوام. وفي الحقيقة، فإن هناك من الأدلة ما يوحي أن مزج المنهجين في الإدارة في الممارسة يعد أمراً شائعاً. فبدلاً من الشبكة ذات التنظيم الذاتي المسطحة تماماً، يكون وجود منظمة ريادية تعمل بوصفها متحركة في النظام أو ميسرة له عنصراً بالغ الأهمية في فعالية الإدارة التعاونية. في مثل هذه الشبكة فإن التنظيم الإداري من الممكن أن يقلص من تعقيد الحاكمية الذاتية (الإدارة الذاتية) Self-governance ويعزز مشروعية الشبكة. على أنه كلما اتسع نطاق الشبكة كانت الصعوبة أكبر في تحديد المهام، وأنه كلما قل توافر المهارات المتعلقة بالشبكة، كان الاحتمال كبيراً لتبني صيغ المركزية المتصلة بإدارة الشبكة. (Provan and Kenis 2005) فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة للصحة العقلية لأحد المجتمعات، أن فعاليات الشبكات تعتمد جزئياً على المدى الذي تكون فيه شبكة العمل خاضعة للتسقيق مركزياً من خلال وكالة رئيسية. (Provan and Miward 1995) يقول هذان الكاتبان إنه «يظهر أن المركزية تعمل على تسهيل كل من التكامل والتسقيق، وهو شيء يصعب على أنظمة اللامركزية إنجازه بسبب عدد المنظمات والروابط الداخلة في العملية (Provan and Milward 1995:24). وفيما يتصل بالنشاط الاستراتيجي فما زال يحدث على مستوى الشبكة عندما يتسم التسقيق بمزيد من المركزية، في حين تترك القرارات

الإدارية والتشغيلية للمنظمة المركزية والمنظمات الريادية مجال التطوير الاقتصادي التي تدار في حد ذاتها بطريقة تعاونية من خلال مجلس متبوع ومدير واحد وترتبط عموماً بمستويات أكبر من التعاون (Agranoff and McGuire 2003). وهكذا تعمل المنظمات الفردية والأكثر مركزية بصفة منظمات تنسيقية رئيسية لأنشطة هي فيما عدا ذلك تعاونية.

إن التعامل شبكات الأعمال الهرمية والتعاونية موجود أيضاً في إدارة الطوارئ. وكما بين موينيهان (2005b)، فإن الاستجابة للكوارث التي هي من عمل الإنسان من الممكن أن تحدث من خلال التعاون الذي هو محكوم بإجراءات الأوامر والرقابة. وتصف دراسته لنقشى مرض نيوكاسل الواصل في ولاية كاليفورنيا تشكيل وإدارة فريق العمل المسئول عن محاصرة وإزالة الكارثة. وقد عمل فريق العمل إلى حد كبير مثل الإدارة التعاونية التي وصفها ماندل وستيلمان (2003) Mandell and Stellman غير أن الفريق كان يعمل ضمن سياق نظام الأوامر من أعلى إلى أسفل بالنسبة للحادثة العرضية. لقد كانت شبكة الاستجابة للطوارئ متعسمة بالتنسيق الهرمي، وهو ما يوحي بوجود شبكة هرمية (Moynihan 2005a).

إن بإمكان الشراكات المتضامنة أن تتخذ العديد من الصفات التي من الشائع أكثر ربطها بالهيئات الرسمية، فلقد لاحظ بارداش (1998، 12) Bardach أن «القدرة التعاونية عبر المنظمات تشبه إلى حد كبير المنظمة في حد ذاتها». يعني أن الخصائص المعيارية للمنظمة الواحدة الهرمية المتمثلة في الرسمية والتخصص والتنسيق متضمنة في قدرة الهيئات على العمل معاً بفعالية. وبالمثل وجدت دراسة لستة برامج إدارية مهمة بأن «المنظمات التعاونية» كانت قد تشكلت بصفقتها إستراتيجية لتحسين الحاكمية في المراحل الحاسمة (Imperial 2005). وتعرّف المنظمات التعاونية بأنها «منظمات تتكون من منظمات أخرى» تؤدي تشكيلة من الوظائف الأكثر تقليدية، وذلك من خلال تأسيس القواعد والإجراءات والعمليات في إطار هيكل تنظيمي متناسق. لقد حاول ثاتشر (2004) Thacher أن يبرهن أنه من الناحية العملية مثل هذه الشراكات تتفق في كثير من خصائصها مع المنظمات التقليدية من حيث تطوير هيكل تنظيمي متميز يتسم بالإجراءات الروتينية والأدوار والقواعد والقيم، ونشوء ثقافة تحكم التعاون الناشئ. لقد أظهرت حالته الدراسية المتعلقة بالمبادرة الأمنية للمجتمع - وهي عبارة عن جهود وطنية تم تصميمها لصياغة الشراكات بين أقسام الشرطة وشركات تنمية المجتمع - أن الشراكات أصبحت «آثار منظمة جديدة في الحيز الموجود بين المنظمات

التي هي موجودة بالفعل» (116) وبشكل أكثر دقة فإنها تشابه المنظمات الهرمية الحديثة النشاط أكثر من كونها تشابه الترتيبات الشبكية التعاونية المحضة. إن التوجه نحو إدارة شبكية من الممكن أن يكون - إذن - هرمياً من حيث التركيز وكونه محكوماً بالقواعد (Herrans 2005).

مهارات الإدارة التعاونية،

المهارات الفريدة للإدارة التعاونية،

أثبت العديد من الكتاب أن مهارات الإدارة التعاونية فريدة بالنسبة إلى السياق التعاوني. فعلى سبيل المثال ميّز أقرانوف ومكفواير (Agranoff and McGuire) سلوكيات الإدارة التعاونية من ناحية اختلافاتها التشغيلية، كما صنفا السلوكيات في أربع فئات مختلفة تمثلت هي: التفعيل والتأطير والتعبئة والتجميع. فالتفعيل يعرف على أنه تحديد ودمج الأشخاص المناسبين والموارد المطلوبة لتحقيق أهداف البرنامج. وهذا مشابه لما أشار إليه سكارف (Scharpf) بمسمى «التفعيل الانتقائي» الذي يُعتبر «شروطاً ضرورياً لنجاح صياغة السياسات وتنفيذها عبر المنظمات» (364: 1978). أما بالنسبة للأشخاص المناسبين لأداء العمل فهم أولئك الذين يمتلكون مصادر صياغة السياسات المتمثلة في التمويل والمعرفة والمعلومات والخبرة والتجربة والسلطة القانونية والعمالة، وهي المصادر التي تعتمد عليها الجهود التعاونية من أجل تحقيق أهدافها. أحد المعايير المهمة لتقرير من يُصبح مشاركاً في التعاون قد يكون أن الهيئات الأعضاء تقدم موارد تفنقر إليها الهيئات الأخرى. لقد كشفت إحدى الدراسات عن الفوائد المترتبة على التوسع المستمر لأساس المشاركة من خلال «تعيين» الأعضاء المحتملين (Agranoff 2003).

وهيما يتعلق بالتأطير فإنه يتضمن تسهيل الاتفاق على الأدوار القيادية والإدارية، والمساعدة في إيجاد هوية وثقافة لشبكة العمل حتى لو كانت مؤقتة أو تتغير باستمرار، والمساعدة في تطوير هيكل عمل للشبكة (مثل مشاركة اللجان، مهام الشبكة) (McGuire 2002). كذلك يعد التخطيط الإستراتيجي من قبل المشاركين في التعاون وسيلة مهمة لتطوير غرض وإطار عام للجهود التعاونية. أما فيما يتصل بتعبئة أو استنفار السلوك من قبل المدير العام فإن المقصود منه إحداث الالتزام بالعمل المشترك وبناء الدعم من كل من الفاعلين الأساسيين الذين يقومون خارج الجهد التعاوني وأولئك الذين هم مشاركون بشكل مباشر (Innes and Booher, 1999). أما التجميع أو التوليف

Synthesizing فإنه يتضمن إحداث تفاعل مثمر وهادف بين كل الأطراف. وهذا يتضمن تسهيل العلاقات من أجل بناء الثقة وتعزيز تبادل المعلومات.

هذا التصنيف العملي مشابه لذلك التصنيف الذي ابتكره كيكرت وكوبنجان (1997) Kickert and Koppenjan، اللذان ميّزا المهام الإدارية الشبكية (التعاونية) طبقاً لثلاثة أنشطة عامة هي: التدخل في أنماط العلاقات الموجودة وإعادة هيكلة العلاقات، وتعزيز الشروط المتعلقة بالتعاون من خلال بناء الإجماع، والحل المشترك للمشكلات. لقد حاولا أن يبرهنا أن هذه الإستراتيجيات تحدث في عملية كل من إدارة الصيد وإعادة هيكلة شبكة العمل. وفيما يتصل بإدارة الصيد فإنها تتضمن تنشيط شبكة العمل، وذلك من خلال تقرير «من يجب أن يشارك ومن يجب ألا يشارك» (47)، وترتيب التفاعل، والتوسط في موازنة المشكلات والحلول مع أطراف التعاون وتسهيل التفاعل والوساطة والتحكيم. والمدير التعاوني يلعب دور الوسيط كما يُحفّز التفاعل (Koppenjan and Klijn 2004). كذلك فإن عملية هيكلة شبكة العمل أو «الاشتغال بشبكة العمل» (51) يتضمن التأثير في السياسة الرسمية والتأثير في العلاقات الداخلية والتأثير في القيم والتصورات وحشد الائتلافات الجديدة والإدارة من خلال الفوضى. وفيما يتعلق بهيكلة شبكة العمل، ربما لا يكون عدد الأطراف الفاعلة في التعاون هو المهم ولكن ترتيب الأطراف الفاعلة (O'Toole 1988).

إن التفاوض والوساطة موجودان بوفرة أيضاً في الإدارة التعاونية. فعلى سبيل المثال، أظهر التحليل الشبكي لمشروع طريق سنشري السريع في لوس أنجلوس بكاليفورنيا Century Freeway Project in Los Angeles أن نجاح المديرين في تلك الجهود كان يستند إلى قدرتهم في ملء «دور الوساطة المتعددة الجوانب» بمعنى ربط الأطراف الفاعلة ألقياً ورأسياً من خلال مهارات المساومة والتفاوض ... وذلك من أجل الحفاظ على كل متماسك (Mandell 1984, 676). وتكون المهام المطلوبة لتسهيل التبادل من المهارات الدبلوماسية التي تتضمن الإقناع وحل الصراع (O'Toole 1988).

الأفكار المماثلة نفسها تظهر من خلال نظرة جولدسميث وإيجرز (2004) Goldsmith and Eggers إلى الحكم من خلال الشبكات. فقد لاحظا أن بعضاً من العناصر الرئيسية لإدارة الشبكة هي عبارة عن التفكير من خلال الصورة الكلية، والتدريب للصيق، والتوسط والتفاوض والتفكير الإستراتيجي والاتصالات الشخصية المتبادلة وبناء الفرق. وشبيهه بسلوكيات التنشيط والتأطير التي وصفها أقرانوف ومكغواير (Agranoff and McGuire)، فقد كانت مرحلة التصميم لدى جولدسميث وإيجرز

تتضمن نوع الأهداف التي تأمل الحكومة في إنجازها (الرسالة والإستراتيجية) ونوع الأدوات التي سوف تُستخدم لتنشيط الشبكة، والشركاء المطلوبين للمساعدة في تحقيق الأهداف، وهيكل الجهود التعاونية، والكيفية التي ينبغي أن تحكم وتدار بها الشبكة. من الناحية الجوهرية، فإن نجاح أو إخفاق منهج الشبكة من الممكن إرجاعه إلى تصميمها الأصلي» (91). فبعد مرحلة التصميم يجب على مديري الإدارة العامة المشاركين في جهود تعاونية أن يهتموا بالكيفية التي يمكن بها ربط المنظمات بعضها ببعض في شبكة عمل فاعلة. هذه «الروابط المتلاحمة» يتم إيجادها من خلال تأسيس قنوات اتصال رسمية تعمل من خلال التقنية وقنوات غير رسمية تعمل من خلال التفاعل المباشر، وتنسيق الأنشطة عبر المنظمات، وبناء العلاقات بصفقتها وسائل للمشاركة في المعرفة وبناء الثقة. ويقال إنه كلما زادت نقاط الاتصال بين أعضاء شبكة العمل تحسن مستوى الاتصال وتعاظمت الثقة.

لقد أجرى وليامز (2002) Williams بحثاً تجريبياً تم تصميمه من أجل تحديد وتصنيف الكفاءات المختلفة لمتخطي الحدود boundary sanners وهو مصطلح يستخدم لوصف الأشخاص الرئيسيين الذين يديرون ضمن سياق عبر المنظمات في المملكة المتحدة. لقد أظهرت استطلاعات للتعاون في ثلاثة مجالات للسياسات (البيئة، والجريمة وأمن المجتمع، وتعزيز الصحة) ومقابلات متعمقة مع مديري الشراكة في إحدى المناطق أن هناك على الأقل أربع كفاءات بالنسبة إلى «فن تخطي الحدود» (114) تتمثل في: بناء علاقات مستمرة، والإدارة من خلال التأثير والتفاوض، وإدارة التعقيد والاعتمادية المتبادلة، وإدارة الأدوار والمسؤوليات والدوافع. تتضمن المهارات التي تشكل هذه الكفاءات الاتصال من أجل إيجاد معنى مشترك، والفهم والتعاطف وحل النزاعات وإيجاد الشبكات والإبداع والابتكار والتمكين وبناء الثقة بصفقتها مسؤلة لعملية التفاعل.

يظهر الدور المهم لمدير الإدارة العامة التعاونية في بناء الثقة من مراجعة المهارات التعاونية. على أنه من المقبول بشكل عام أنه في حالة غياب ميثاق قانوني فإن الشركاء في التعاون يلتقون ويقيمون ويعملون سوياً؛ وذلك نظراً لوجود بعض عناصر الثقة (Agranoff and McGuire 2001b). وعلى أية حال فإنه من الصعب معرفة ما إذا كانت الثقة قد وجدت بداهة وأنه يمكن تقييم أثرها في التعاون عن طريق التجربة الحسية. لقد اقترحت بعض الدراسات أن نجاح التعاون يعتمد على ثقة التعاون بمنظمة أخرى، حتى لو لم يكن فرداً معيناً (Zaheer, McEvily, and Perrone 1998)،

في حين يستتج آخرون أن الثقة تقوم على أساس التوقع الإيجابي بخصوص الأفراد المشاركين في التعاون (Ferguson and Stoutland 1999). ولعله قريب من الواقع القول: بأن زيادة التفاعل والاتصال يولدان الثقة (Goldsmith and Eggers 2004)، على أنه لا يوجد اتفاق عام بخصوص ما الذي يمكن أن يعمل مدير الإدارة العامة من أجل بناء الثقة. وهكذا يمكن القول: بأن إدارة الثقة تعد معضلة. (Entuistle and Martin 2005).

لقد قدم فانجن وهكسام Vangen and Huxam 2003 توصيات ليأخذ بها مديرو الإدارة العامة. فهم يقولون إن الثقة تُبنى من خلال بناء حلقة دورية من بناء الثقة. على أنه عندما تكون هناك خلفية تاريخية من الروابط السابقة، فإنه يجب على الشركاء أن يكون لديهم الاستعداد لتحمل بعض المخاطر؛ لكي يبتدروا التعاون ويتجهوا صوب الأهداف الواقعية. هذا يعني أن التعاون ينبغي أن يتخذ في البداية خطوات صغيرة تجاه بعض المستويات البسيطة للإنجاز (See also Agranoff 2003). مثل هذا النجاح يميز التوجهات بأن أطراف التعاون يمكن الوثوق بها، وهذا بدوره يقود إلى المبادرات الأكثر طموحاً. إن الدرس المستخلص بالنسبة لمديري الإدارة العامة يتمثل في أن الثقة تستغرق وقتاً لكي تتطور ومن ثم تنمو عندما يصبح التعاون ناجحاً. على أن حالات التعاون قد تبدأ فعلياً بدون وجود للثقة لكن في نهاية المطاف تصبح عنصراً ضرورياً بالنسبة لنجاح المستقبل.

لقد حاج البعض بأنه كلما كان مقدار الثقة أكبر، تكون الحاجة أقل إلى مراقبة الانقياد (Alter and Hage 1993). فعلى سبيل المثال أوضحت دراسة قام بها جالتي (Gulati 1995) لأكثر من (٢٤٠٠) تحالف بين الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية لأكثر من عشرين عاماً أنه بمرور الوقت تطور الشركات المشاركة ممارسات أكثر مرونة، كما تتخلى في بعض الحالات عن الصرامة والحذر في التعاقد وتعتمد بشكل أكبر على الروابط الأقل رسمية. بهذا المعنى فإن الروابط المسبقة تحقق قدراً كبيراً من الثقة بين الشركاء، إلى حد أنه يمكن القول بأن «الألفة تولد الثقة». وهكذا فإن التفاعل المسبق يوجد الثقة في العمليات التعاونية. وعلى أية حال، فإن النتائج التي تم التوصل إليها من دراسة طويلة لمركز من مراكز الصحة العقلية للمجتمع تشير إلى أن هذه العلاقات المعكوسة المتكونة بمرور الوقت بين وجود الثقة واستخدام (والحاجة إلى) عقود رسمية لا تصمد بالنسبة لبعض الهيئات في القطاعات العامة وغير الربحية (Issett and Provan 2005). وبدلاً من أن تصبح فضفاضة وأكثر رسمية

فى مجال العلاقات التعاونية، «فإن الحاجة إلى عقود رسمية تبقى على وجه العموم ثابتة بين المنظمات التى يتم تمويلها من قبل الجمهور، ومن ثم فإن الثقة لا تتأثر سلباً بوجود العقود» (162). وهكذا، فإن الثقة قد تظل مهمة، غير أن القضايا الخارجية مثل النظام (القانوني) والخضوع الإلزامى والتنسيق المركزى قد تسهم أيضاً فى تماسك الشبكة. وهكذا يجب على المدير فى القطاع العام أن "يوجد الثقة قدر ما يستطيع، وأن يوجد بدائل حيث لا يكون بالإمكان إيجادها" (Moynihan 2005b, 33).

إلى أى مدى تعتبر الإدارة العامة التعاونية فريدة؟

لقد كثر الكلام عن المهارات التى يحتاج إليها المديرون لكى يعملوا بنجاح فى المواقف التعاونية. وكثيراً ما يفترض أن مثل هذه المهارات ينفرد بها التعاون. وعلى أية حال فلقد كانت هناك محاولة لإثبات أن هناك تشابهاً بين المهارة المطلوبة للإدارة التعاونية وتلك المتعلقة بإدارة منظمات وحيدة (McGuire 2003) فعلى سبيل المثال، فإن امتلاك الأشخاص والموارد المناسبة فى المكان المناسب - أى ما يشير إليه البعض على أنه "تفصيل" أو "بدء" التعاون - يعد مهماً على حدٍ سواء فى التنظيمات الهرمية والتعاونية. والمديرون فى المنظمات الهرمية يقومون بوظيفة شئون الموظفين فى كل منظمة وذلك من حيث استقطاب وغريلة وتوظيف وتردد عاملين من المنظمة، وكما يتضح، فإن هذه الوظيفة مهمة فى مجال التعاون. وبالمثل، فإن جميع الأشكال الهرمية التنظيمية أو التعاونية لديها هيكل محدد، حتى لو كان هذا الهيكل يخضع للتغيير. صحيح أنه فى المنظمات الهرمية، يحدد من يرفعون التقارير إلى من، كما أن الكيفية التى ينبغى أن تؤدى المهمات اليومية بها واضحة إلى حد معقول، كما أن الأدوار التى يؤديها الموظفون يتم صياغتها بشكل واضح فى الأوصاف الوظيفية. أما المدير التعاونى فليس بإمكانه أن يعتمد على الهيكل التنظيمى أو يستشير التاريخ السابق للحصول على إرشاد حول العمل، مثل ما يمكن أن يعمل المدير فى المنظمة الهرمية. لكن المديرين فى كلتا البيئتين يؤثرون فى القواعد والهيكل بشكل يومية. وهكذا فإن نفس المبدأ و التنفيذ ينطبقان على التنظيمات الشبكية والهرمية من حيث إنه: إذا ما كان الهيكل لا يناسب المهمة، فإن الأداء سوف يتأثر بشدة. وهناك مهارات أخرى كثيراً ما توسم بأنها «جديدة» بالنسبة للتعاون نجدها شائعة فى المنظمات الهرمية. فالارتباط بين الموظفين يُعد واحداً من أساسيات السلوك التنظيمى الهادف. والتخطيط والإدارة الإستراتيجيان الشاملان مهمان فى كل بيئة تنظيمية. وكما هو الحال فى الهياكل التعاونية، فإن المنظمات الناجحة تطور آليات لكى تنظم وتتشر المعلومات. وكما هو

الحال فى الإدارة التعاونية، فإن المديرين فى المنظمات الهرمية أيضاً يجب أن يكونوا مهنيين لحل الخلافات. لذا، فإنه على الرغم من أن القدرات الجديدة مطلوبة بالنسبة للتعاون، فإن بعض هذه القدرات متأصل بالفعل فى المدير فى القطاع الحكومى.

فوائد وتكاليف الإدارة العامة التعاونية:

التعاون بوصفه قوة إيجابية:

كثيراً ما تعد الأدبيات فى مجال التعاون احتفائية، ومن النادر أن تكون فى موضع الاحترام (Berry et al. 2004). إن هناك القليل من الدراسات التى تقيس تأثير الإدارة العامة التعاونية فى نتائج البرامج، غير أن الافتراض العام فى الكثير من أدبيات الإدارة العامة هو أن التعاون يمثل عاملاً إيجابياً يجب استخدامه من قبل المديرين. هذا يعنى أنه نظراً إلى كون التعاون يمثل صيغة جديدة من الحاكمية، فإن هذا يستتبع أن التعاون فى ذاته يجب أن يكون مرغوباً فيه. وهكذا فإن الكثير من الدراسات، تساوي، ربما بشكل خاطئ فى بعض الحالات، بين وجود التعاون ونجاح البرنامج دون تحقق تجربى كافٍ.

لقد وجدت قليل من الدراسات التجريبية أن هناك علاقة بين السلوك التعاونى ومخرجات البرنامج. فلقد فحصت دراسة قام بها بروفان وميلوارد (Provan and Milward 1995) لأربعة أنظمة للصحة العقلية للمجتمع العلاقة بين التعاون والفعالية، التى عرّفوها بأنها «الدرجة التى يكون العميل وأسرته راضين عن المعالجة التى يتلقونها من نظام الصحة العقلية للمجتمع» (Milward and Provan 2003) وهى تطويرها نظرية أولية للفعالية، وجد الكاتبان أنه كلما زادت درجة التكامل المركزى مع وجود الرقابة المباشرة الموحدة، زاد مستوى الرضا. هذه العوامل الهيكلية تتحقق من خلال عوامل بيئية تتضمن وفرة المورد واستقرار شبكة العمل. على أن التغير المستمر أو الحدائى النسبية فى تطوير شبكة العمل تؤثر سلباً فى الرضا.

لقد طور أوتول وماير (O'Toole and Meier 1999) نموذجاً عاماً للإدارة العامة يعالج التصرفات أو القرارات التى ترسخ العمليات الداخلية للنظام، وتستثمر الهزات الموجودة فى بيئة النظام، وتحمى النظام من أجل تقليص تأثير الهزات البيئية. إن إدارة الشبكات هى عبارة عن توزيع محدد للموارد يتم بواسطتها رفع مستوى الفرص الخارجية وحماية النظام من الاهتزازات غير المرغوب فيها مما يكمل الوظائف الهرمية. على أن المتغير الذى يتم طرحه نظرياً بصفته مكون إدارة الشبكة فى

النموذج يتم قياسه على اعتبار أنه يمثل مستوى التفاعل بين مديري المدارس فى المقاطعة والأطراف الأخرى من البيئة التنظيمية لمدارس المقاطعة. لقد وجد الكاتبان من خلال تحليلهما لمجموعة بيانات لأكثر من خمسمائة مدرسة فى مقاطعات تكساس خلال فترة خمس سنوات أن تكرار التفاعل يتناسب طردياً مع أداء مدارس المقاطعة، وأنه كلما زاد عدد الأطراف التى يكون معها مديرو المدارس شبكة وكلما زاد مستوى التفاعل زاد مستوى الأداء (Meier and O'Toole 2003). فى دراسة أخرى لمائتين وسبع وثلاثين مدينة وجد أقرانوف ومكفواير (Agranoff and McGuire 2003) أن هناك علاقة بين مدى صنع سياسة التنمية الاقتصادية ومستوى التعاون، حيث تقاس هذه العلاقة من حيث عدد الروابط بين الأطراف الحكومية وغير الحكومية. ومع أن إحصاء عدد الاتصالات و أنواعها قد يكونان قياسات غير مكتملة للإدارة التعاونية (McGuire 2002)، فإن مثل هذه القياسات أظهرت أنها بدائل ملائمة لبحوث الإدارة التعاونية (Meier and O'Toole 2005).

ما مدى إيجابية الإدارة العامة التعاونية؟

تتحرى الأدبيات الحديثة أيضاً بعض الجوانب السلبية للإدارة العامة التعاونية. ومن الناحية العملية، فإن التعاون من الممكن أن يكون قليل الفائدة، فعلى سبيل المثال، أظهر البحث التجريبي الواسع الذى قام به هكسام Huxam وزملاؤه أن الحكمة الشائعة فى التعاون غالباً لا تتطابق مع الممارسات الشائعة التعاونية Huxham 2003; (Vangen and Huxam 2003) وفى بعض الحالات تحقق الترتيبات التعاونية «ميزة تعاونية تتعلق بالإمكانية المحتملة للعمل المشترك الناتج عن العمل بشكل تعاوني» (Huxham 2003: 401). وعلى أية حال، ففى كثير من الحالات يُعدُّ «القصور التعاوني» وصفاً أكثر ملاءمة للعملية التعاونية. وفى كثير من الأحيان لا يمكن للمشاركين فى المسعى التعاوني الاتفاق على الأهداف العامة كما أن مقدار القوة الكامنة فى التعاون غير متساوية، ومن الصعب بناء الثقة، ولا يعرف المشاركون مع أى من الأطراف تجمعهم روابط. إن النتيجة الصارخة من هذا البحث تتمثل فى أنه «مالم تكن الإمكانية الكامنة للفائدة التعاونية الحقيقية واضحة، فإنه من الأفضل على وجه العموم، إذا ما كان هناك خيار، أن يتم تجنب التعاون» (Huxham 2003: 421).

لقد كشفت دراسة حول توسيع ميناء فى هولندا أن المنظمات الحكومية قد لا تكون مستعدة بشكل كافٍ لتحرك نحو الشراكات والحكم الشبكي (Teisman and Klijn 2002). لقد وجد الكاتبان أن الحكومات لا تعمل على تبادل المعلومات بشكل طبعى أو تبحث عن حلول مشتركة، كما هو مطلوب فى الشراكات الفعالة. كذلك

فإن الأهداف قد لا تكون متوافقة بين الشركاء في الشبكة، كما أن الأداء السيئ من قبل وكالة حكومية من الممكن أن يلحق الضرر بأداء الشبكة ككل (Golasmith and Eggers 2004). وفي حقيقة الأمر، فإن الطريقة التي تؤدي بها الحكومات العمل ليست مناسبة لتلبية مطالب العمل في هياكل تعاونية (Kaast et al. 2004). كذلك فإن العلاقات السلبية قد تتطور أيضاً ضمن الشراكات، وقد يحاج البعض بأنها قد تكون أكثر أهمية للأداء التعاوني من العلاقات الإيجابية (Brass et al. 2004). وأخيراً، فإن بعض المجموعات قد تستفيد بصورة أكثر من النشاط التعاوني من غيرها، مما يجعل البعض يؤكد أنه ربما يكون هناك «جانب معتم» بالنسبة لإدارة شبكة العمل (O'Toole and Merier 2004). إن الحماس المتعلق بإمكانيات الإدارة العامة التعاونية ينبغي أن يُعَدَّل بإدراك أن مثل هذه الإدارة صعبة وليست مفيدة دائماً.

الخاتمة:

تقدم بحوث الإدارة العامة التعاونية مجموعة من النتائج تتسم بالتقدم السريع والتركيز المستمر على جيل المعرفة، وعلى الرغم من أن الإدارة التعاونية كانت تجري منذ فترة من الزمن، فإن كمية البحوث التجريبية في الموضوع قد زادت بشكل ملحوظ خلال العقد الماضي. إن هناك العديد من الاستنتاجات التي تبرز من هذه المراجعة.

أولاً: هناك قبول بأن الإدارة التعاونية تمثل أحد المكونات المتعارف عليها للإدارة العامة بصفة عامة. وهي ليست بتاتا شيئاً عرضياً أو أنها تحدث في مجرد برامج قليلة، فإن التعاون في الإدارة العامة يعد أمراً شائعاً يماثل في ذلك البيروقراطيات الإدارية، بل إنها قد توجد حتى بشكل أكبر في مجالات كبيرة مثل المجال الاقتصادي وتنمية المجتمع، ومجال البيئة، وإدارة الطوارئ، وسلسلة الخدمات الاجتماعية والإنسانية. إنه لمن الأهمية بمكان الاعتراف بأن البيروقراطية ليست راحلة عنا؛ ذلك أن التعاون مازال متمماً أكثر منه بديلاً لإدارة المنظمة الواحدة. وعلى أية حال، لقد أظهر البحث أنه من الشائع بما فيه الكفاية لبدء تطوير قاعدة معرفية قريبة أو مجانسة لما نعرفه بخصوص السلوك التنظيمي.

ثانياً: هناك تركيز في الأدبيات على تحديد أنواع المهارات التي تعد ضرورية في المواضيع التعاونية. وفي هذه النقطة، فإن الممارسين يعرفون أكثر من الباحثين، غير أن الفجوة تضيق. فعلى الرغم من أن بعض المهارات الأساسية

قابلة للتحويل من المنظمات الفردية إلى المجموعات التعاونية إلا أن الوسائل الجديدة والقدرات الجديدة مطلوبة للإدارة الفعالة في مثل هذه المواضع.

ثالثاً: هناك تركيز متجدد على تحديد تأثير التعاون في مخارج البرامج. وكما أن بعض البحوث التطبيقية المبكرة قد سعت إلى فحص الأسباب التي تقف وراء إخفاق ونجاح السياسات، إلا أننا بدأنا نرى أبحاثاً تقيم الإدارة التعاونية في سياق البرامج. وابتداءً من دراسة الحالات المقارنة إلى بحوث التلفزيون الكبيرة الكمية، فإن هناك اعترافاً متزايداً بأن التعاون ليس هدفاً في حد ذاته وأنه فقط من خلال فحص تأثيره سوف يتم التسريع في ظهور نظرية عامة للإدارة. وهكذا، هناك اهتمام متزايد بتحديد قوة وتأثير الإدارة التعاونية بدلاً من مجرد توثيق وجودها.

وأجماً، فإن هناك إدراكاً عاماً بأنه ما يزال هناك الكثير الذي يمكن تعلمه بخصوص الإدارة العامة التعاونية وأن الأسئلة المتبقية التي تتطلب إجابة ربما تكون غير محدودة. فعلى سبيل المثال، ماذا يعمل مدير التعاون عندما تواجههم قوة وتأثير غير متوازيين بين المشاركين ضمن إطار التعاون؟ كيف يضمن المديرون المساءلة في مواضع التعاون؟ هل تتطور أو تحدث الأنشطة التعاونية في القطاع العام بمرور الوقت، إلى حد أنه يوجد هناك دورة محدودة أو تعاقب لتطور هذه الأنشطة؟ أي: هل «تتعلم» الشبكات التعاونية؟ هذه الأسئلة وغيرها من المؤكد أنها سوف تستثير بحوثاً مستقبلية لسنوات قادمة.

عنوان جانبي:

قد يُشارك مدير القطاع العام في الوقت نفسه في الإدارة عبر حدود حكومية، وعبر حدود تنظيمية وقطاعية ومن خلال التزامات تعاقدية رسمية؛ لذلك فإنه من الصعب في كثير من الأحيان تحديد المكان الذي يقع فيه الحد الفاصل بين هذه البيئات المختلفة.

عنوان جانبي:

تعبئه السلوك من قبل مدير القطاع العام القصد منه الحث على الالتزام بالعمل المشترك، وبناء الدعم من كل الأطراف الأساسية خارج الجهد التعاوني وأولئك المشاركين بشكل مباشر.

عنوان جانبي:

تستكشف الأدبيات الحديثة أيضاً بعض الجوانب السلبية للإدارة العامة التعاونية. ومن الناحية العملية فإن التعاون من الممكن أن يكون قليل الفائدة.

التعريف بالمؤلف:

مايكل مكفواير أستاذ مشارك في حقل الشؤون العامة والبيئة بجامعة إنديانا بليمبجتون. ألف بالاشتراك مع روبرت أجرانوف كتاب (الإدارة العامة التعاونية: إستراتيجيات جديدة للحكومات المحلية) Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments ، وقد نال الكتاب جائزة لويس برون لو Louis Brownlow Book من الأكاديمية الوطنية للإدارة العامة.

E-mail: mcguirem@indiana.edu

المراجع

- 1- Agranoff, Robert. (2003). **Leveraging Networks: A Guide for Public Managers Working across Organizations**. Washington, DC: IBM Endowment for the Business of Government.
- 2- Agranoff, Robert, and Michael McGuire. 1999. Managing in Network Settings. **Policy Studies Review** 16(1): 18-41.
- 3- _____. (2001a.) After the Network Is Formed: Process, Power, and Performance. In **Getting Results through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management**, edited by Myrna P. Mandell, 11-29. Westport, CT: Quorum Books.
- 4- _____. (2001b.) Big Questions in Public Network Management Research. **Journal of Public Administration Research and Theory** 11(3): 295-326.
- 5- _____. (2003.) **Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments**. Washington, DC: Georgetown University Press.
- 6- Alter, Catherine, and Jerald Hage. (1993.) **Organizations Working Together**. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- 7- Austin, James E. (2000.) **The Collaboration Challenge**. San Francisco: Jossey-Bass.
- 8- Bardach, Eugene. (1998.) **Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship**. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- 9- Berry, Frances S., Ralph S. Brower, Sang Ok Choi, Wendy Xinfang Goa, HeeSoun Jang, Myungjung Kwon, and Jessica Word. (2004.) Three Traditions of Network Research: What the Public Management Research Agenda Can Learn from Other Research Communities. **Public Administration Review** 64(5): 539-52.
- 10- Brass, Daniel J., Joseph Galaskiewicz, Henrich R. Greve, and Wenpin Tsai. (2004.) Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. **Academy of Management Journal** 47(6): 795-817.
- 11- Drabek, Thomas E., and David A. McEntire. (2002. Emergent Phenomena and Multiorganizational Coordination in Disasters: Lessons from the Research Literature. **International Journal of Mass Emergencies and Disasters** 20(2): 197-224.
- 12- Elazar, Daniel J. (1962.) **The American Partnership: Intergovernmental Cooperation in the Nineteenth Century United States**. Chicago: University of Chicago Press.
- 13- Entwistle, Tom, and Steve Martin. (2005.) From Competition to Collaboration in Public Service Delivery: A New Agenda for Research. **Public Administration** 83(1): 233-42.

- 14- Ferguson, Ronald E, and Sara E. Stoutland. (1999.) **Reconceiving the Community Development Field.** In *Urban Problems and Community Development*, edited by Ronald F. Ferguson and William T. Dickens, 33-75. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- 15- Goldsmith, Stephen, and William D. Eggers. (2004.) **Governing by Network: The New Shape of the Public Sector.** Washington, DC: Brookings Institution Press.
- 16- Grodzins, Morton. (1960.) **The Federal System.** In *Goals for Americans: The Report of the President's Commission on National Goals*, 265-82. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 17- _____. (1966.) **The American System.** Edited by Daniel J. Elazar. Chicago: Rand McNally.
- 18- Gulati, Ranjay. (1995.) Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal* 38(1): 85-112.
- 19- Hall, Thad E., and Laurence J. O'Toole. (2000.) Structures for Policy Implementation: An Analysis of National Legislation, 1965-66 and 1993-94. *Administration & Society* 31(6): 667-86.
- 20- _____. (2004.) Shaping Formal Networks through the Regulatory Process. *Administration & Society* 36(2): 186-207.
- 21- Hanf, Kenneth, Benny Hjern, and David O. Porter. (1978.) **Local Networks of Manpower Training in the Federal Republic of Germany and Sweden.** In *Interorganizational Policy Making: Limits to Coordination and Central Control*, edited by Kenneth Hanf and Fritz W. Scharpf, 303-41. London: Sage Publications.
- 22- Harmon, Michael M., and Richard T. Mayer. (1986.) **Organization Theory for Public Administration.** Glenview, IL: Scott, Foresman.
- 23- Herranz, Joaquin, Jr. (2005.) **Network Management Strategies for Public Managers.** Paper presented at the Eighth National Public Management Research Conference, Los Angeles, September 29-October 1. <http://pmranet.org> [accessed August 17, 2006].
- 24- Hjern, Benny, and David O. Porter. (1981.) **Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis.** *Organization Studies* 2(3): 220-33.
- 25- Hull, Christopher J., with Benny Hjern. (1987.) **Helping Small Firms Grow: An Implementation Approach.** New York: Croom Helm.
- 26- Huxham, Chris. (2003.) Theorizing Collaboration Practice. *Public Management Review* 5(3): 401-23.
- 27- Imperial, Mark T. (2005.) Using Collaboration as a Governance Strategy: Lessons from Six Watershed Management Programs. *Administration & Society* 37(3): 281-320.

- 28- Ingram, Helen. (1977.) **Policy Implementation through Bargaining: The case of Federal Grants-in-Aid.** *Public Policy* 25(4): 499-526.
- 29- Innes, Judith E., and David E. Booher. (1999.) Consensus Building and Complex Adaptive Systems: A Framework for Evaluating Collaborative Planning. *Journal of the American Planning Association* 65(4): 412-23.
- 30- Isett Kimberly Roussin, and Keith G. Provan. (2005.) The Evolution of Dyadic Inter-organizational Relationships in a Network of Publicly Funded Nonprofit Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory* 15(1): 149-65.
- 31- Keast, Robyn, Myrna P. Mandell, Kerry Brown, and Geoffrey Woolcock. (2004.) Network Structures: Working Differently and Changing Expectations. *Public Administration Review* 64(3): 363-71.
- 32- Kettl, Donald F. (1996.) Governing at the Millennium. In *Handbook of Public Administration*, 2nd ed., edited by James L. Perry, 5-18. San Francisco: Jossey-Bass.
- 33- Kickert, Walter J. M., and Joop F. M. Koppenjan. (1997.) **Public Management and Network Management: An Overview.** In *Managing Complex Networks*, edited by Walter J. M. Kickert, Erik-Hans Klijn, and Joop F. M. Koppenjan, 35-61. London: Sage Publications.
- 34- Kickert, Walter J. M., Erik-Hans Klijn, and Joop F. M. Koppenjan. (1997.) **Introduction: A Management Perspective on Policy Networks.** In *Managing Complex Networks*, edited by Walter J. M. Kickert, Erik-Hans Klijn, and Joop F. M. Koppenjan, 1-13. London: Sage Publications.
- 35- Koppenjan, Joop, and Erik-Hans Klijn. (2004.) **Managing Uncertainties in Networks.** London: Routledge.
- 36- Lipnack, Jessica, and Jeffrey Stamps. (1994.) **The Age of the Network.** New York: Wiley.
- 37- Mandell, Myrna P. (1984.) **Application of Network Analysis to the Implementation of a Complex Project.** *Human Relations* 37(8): 659-79.
- 38- Mandell, Myrna P., and Toddi A. Steelman. (2003.) Understanding What Can Be Accomplished through Interorganizational Innovations: The Importance of Typologies, Context, and Management Strategies. *Public Management Review* 5(2): 197-224.
- 39- McGuire, Michael. (2002.) Managing Networks: Propositions on What Managers Do and Why They Do It. *Public Administration Review* 62(5): 599-609.
- , 2003. Is It Really So Strange? A Critical Look at the "Network Management is 40- Different from Hierarchical Management" Perspective. Paper presented at the Seventh National Public Management Research Conference, Washington, DC, October 9-11. <http://pmranet.org> [accessed August 17, 2006].

- 41- Meier, Kenneth J., and Laurence J. O'Toole. (2003.) **Public Management and Educational Performance: The Impact of Managerial Networking.** *Public Administration Review* 63(6): 689-99.
- 42- _____. (2005.) **Managerial Networking: Issues of Measurement and Research Design.** *Administration & Society* 37(5): 523-41.
- 43- Milward, H. Brinton, and Keith G. Provan. (2003.) **Managing the Hollow State: Collaboration and Contracting.** *Public Management Review* 5(1): 1-18.
- 44- Moynihan, Donald P. (2005a.) **The Use of Networks in Emergency Management.** Paper presented at the Annual Meeting of the American Political Science Association, September 1-4, Washington, DC. www.apsanet.org/section_610.cfm [accessed August 17, 2006].
- 45- _____. (2005b.) **Leveraging Collaborative Networks in Infrequent Emergency Situations.** Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.
- 46- O'Toole, Laurence J. (1985.) **Diffusion of Responsibility: An Interorganizational Analysis.** In *Policy Implementation in Federal and Unitary Systems*, edited by Kenneth Hanf and Theo. A. J. Toonen, 201-25. Dordrecht, Netherlands: Martinus Nijhoff.
- 47- _____. (1988.) **Strategies for Intergovernmental Management: Implementing Programs in Intergovernmental Management.** *International Journal of Public Administration* 11(4): 181-210.
- 48- _____. (1996.) **Hollowing the Infrastructure: Revolving Loan Programs and Network Dynamics in the American States.** *Journal of Public Administration Research and Theory* 6(2): 225-42.
- 49- _____. (1997.) **Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration.** *Public Administration Review* 57(1): 45-52.
- 50- O'Toole, Laurence J., and Kenneth J. Meier. (1999.) **Modeling the Impact of Public Management: Implications of Structural Context.** *Journal of Public Administration Research and Theory* 9(4): 505-26.
- 51- _____. (2004.) **Desperately Seeking Selznick: Cooptation and the Dark Side of Public Management in Networks.** *Public Administration Review* 64(6): 681-93.
- 52- O'Toole, Laurence J., Kenneth J. Meier, and Scan Nicholson-Crotty. (2005.) **Managing Upward, Downward, and Outward: Networks, Hierarchical Relationships, and Performance.** *Public Management Review* 7(1): 45-68.
- 53- Powell, Walter W. (1990.) **Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization.** In *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, edited by Barry M. Staww and Larry L. Cummings, 295-336. Greenwich, CT: JAI Press.

- 54- Pressman, Jeffrey L. (1975.) **Federal Programs and City Politics: The Dynamics of the Aid Process in Oakland.** Berkeley: University of California Press.
- 55- Pressman, Jeffrey L., and Aaron Wildavsky. (1973.) **Implementation.** Berkeley: University of California Press.
- 56- Provan, Keith G., and Patrick Kenis. (2005.) **Modes of Network Governance and Implications for Network Management and Effectiveness.** Paper presented at the Eighth National Public Management Research Conference, Los Angeles, September 29-October 1. <http://pmranet.org> [accessed August 17, 2006].
- 57- Provan, Keith G., and H. Brinton Milward. (1995.) **A Preliminary Theory of Interorganizational Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems.** *Administrative Science Quarterly* 40(1): 1-33.
- 58- Radin, Beryl A., Robert Agranoff, Ann O'M. Bowman, C. Gregory Buntz, J. Steven Ott, Barbara S. Romzek, and Robert H. Wilson. (1996.) **New Governance for Rural America: Creating intergovernmental Partnerships.** Lawrence: University Press of Kansas.
- 59- Scharpf, Fritz. (1978.) **Interorganizational Policy Studies: Issues, Concepts, and Perspectives.** In *Interorganizational Policy Making: Limits to Coordination and Central Control*, edited by Kenneth Hanfand Fritz W. Scharpf, 345-70. London: Sage Publications.
- 60- Schneider, Mark, John Scholz, Mark Lubell, Denisa Mindruta, and Matthew Edwardsen. (2003.) **Building Consensual Institutions: Networks and the National Estuary Program.** *American Journal of Political Science* 47(1): 143-58.
- 61- Stoker, Gerry. (2006.) **Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?** *American Review of Public Administration* 36(1): 41-57.
- 62- Teisman, Geert R., and Erik-Hans Klijn. (2002.) **Partnership Arrangements: Governmental Rhetoric or Governance Scheme?** *Public Administration Review* 62(2): 197-205.
- 63- Thacher, David. (2004.) **Interorganizational Partnerships as Inchoate Hierarchies: A Case Study of the Community Security Initiative.** *Administration & Society* 36(1): 91-127.
- 64- Vangen, Siv, and Chris Huxham. (2003.) **Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration.** *Journal of Applied Behavioral Science* 39(1): 5-31.
- 65- Williams, Paul. (2002.) **The Competent Boundary Spanner.** *Public Administration* 80(1): 103-24.
- 66- Zaheer, Akbar, Bill McEvily, and Vincenzo Perrone. (1998.) **Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance.** *Organization Science* 9(2): 141-59.



من الإدارات الجديدة للمعهد

بحث

مؤشر رضا المستفيدين عن الخدمات البريدية
بمدينة الرياض

إعداد: طارق حسن محمد الأمين

الناشر: معهد الإدارة العامة

سنة النشر: ١٤٢٨هـ

عدد الصفحات: ١٧٦ صفحة

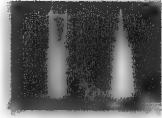


مؤشر رضا المستفيدين من

الخدمات البريدية

بمدينة الرياض

لدى المملكة العربية السعودية

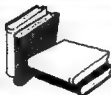


مؤشر

مؤشر رضا المستفيدين من الخدمات البريدية

إن البريد السعودي وما تبعه من وكالات بريدية خاصة يعد ركيزة من الركائز الداعمة للاقتصاد السعودي. وقد تميز البريد السعودي بالجودة المالية في تقديم الخدمات البريدية للمواطن السعودي والمقيم على حد سواء، ولكنه يواجه مشكلة المنافسة مع الجهات الأجنبية الناقلة مثل DHL، فيديكس، أرامكس، وخاصة بعد انضمام المملكة العربية السعودية إلى منظمة التجارة العالمية. وعليه يتطلب الأمر سنوياً قياس رضا المستفيدين عن خدماته؛ سعيًا وراء تحسين الخدمات وتلبيس احتياجات مراجعي الخدمات.

إن هدف هذا البحث هو التعرف على مؤشر رضا المستفيدين عن خدمات البريد السعودي وما تبعه من وكالات بريدية خاصة في مدينة الرياض، وذلك من خلال قياس سبعة محاور لهذا المؤشر، وهي: مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات، ومستوى الإدراك الحسي للمستفيدين لجودة الخدمات، ومستوى توقعات المستفيدين لجودة الخدمات قبل الاستفادة منها، وثقة المستفيدين في الخدمات، ومستوى الإدراك الحسي للمستفيدين لقيمة الخدمات، ومستوى تعامل المؤسسة والوكالات مع شكاوى المستفيدين من الخدمات، ومستوى جودة عناصر الخدمة مثل: أماكن الانتظار، سرعة الإجراءات،... إلخ. كما تعرف البحث على مؤشر رضا المستفيدين عن خدمات الجهات الأجنبية الناقلة باعتبارها مجموعة واحدة ضابطة لإثراء للآراء المقارن، وسعيًا وراء التعرف على الفجوات والثغرات التي قد تنشأ بين المستفيدين وكل من مؤسسة البريد السعودي والوكالات البريدية الخاصة والعمل على سدّها بوضع الإستراتيجيات والخطط المناسبة.



من الإدارات الجديدة للمعهد

بحث



رضاء العملاء عن جودة الخدمات المقدمة من الخطوط
الجوية العربية السعودية على الرحلات الداخلية

إعداد: سعد بن عويض الحارثي

عبد الوهاب بن نفييع السلمي

الناشر: معهد الإدارة العامة

سنة النشر: ١٤٢٨ هـ

عدد الصفحات: ٢٠٠ صفحة

رشاء العملاء

من جودة الخدمات المقدمة من

الخطوط الجوية العربية السعودية

عبد الوهاب بن نفييع السلمي

رشاء العملاء عن جودة الخدمات المقدمة من

الخطوط الجوية العربية السعودية

الناشر: معهد الإدارة العامة

لقد أظهرت الدراسات والبحوث التسويقية أن قدرة المنظمات على المحافظة على عملائها واستقرار أسواقها ونجاحها في المنافسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرتها على تحقيق درجات عالية من رضاء العملاء.

لذلك فإن المنظمات - في سعيها الدؤوب لكسب رضاء العملاء - يجب عليها أن تحدد في منتجاتها - بدقة متناهية - تلك العوامل والخصائص التي تضفي منفعة حقيقية للعملاء، وترفع مستوى رضائهم. ولكي تستطيع تلك المنظمات تحديد العوامل التي تسبب الرضاء أو عدم الرضاء؛ لابد من دراسة توقعات العملاء للمنفعة التي تقدمها الخدمة ودرجة الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر جودة الخدمة.

ولقد تبنى هذا البحث هذا الاتجاه؛ إذ تم قياس جودة الخدمات التي تقدمها الخطوط السعودية على الرحلات الداخلية، وتم تحليل الفجوة بين إدراك العملاء وتوقعاتهم لأهمية كل عنصر من عناصر جودة هذه الخدمات ومستوى الأداء الفعلي لها، وحدد البحث أوجه القصور والضعف في جوانب الخدمة؛ لأن الخطوط السعودية في حاجة كبيرة إلى معرفة آراء واتجاهات عملائها نحو الخدمات التي تقدمها على الرحلات الداخلية؛ خصوصاً بعد توجه الدولة فعلياً لتحرير قطاع النقل الجوي الداخلي بالسماح للشركات الوطنية بالاستثمار في هذا القطاع.

ويعد هذا البحث مفيداً لصانعي القرارات في الخطوط السعودية لاتخاذ قرارات جريئة تتعلق بضبط جودة الخدمة وتحسينها، وتبني خطط وسياسات تسويقية أكثر فعالية تجاه عملائها الحاليين، وكسب مزيد من العملاء الجدد.

نظام الاشتراك

يرجى اعتماد اشتراك في الدورية لمدة

سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ خمس سنوات ☐

الاسم:

المهنة / الوظيفة:

العنوان:

مرفق شيك مصدق بمبلغ (.....) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التوقيع:

/

/

التاريخ:

الإدارة العامة للإحصاء والتخطيط، معهد الإدارة العامة - ١١٥٤١ المملكة العربية السعودية
ملاحظة: في حالة التغير للمنوان يرجى الإخطار بالمنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year ☐ two years ☐ three years ☐ five years

Name:

Organization:

Address:

Please find a bank draft for \$ _____, payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

City _____ State _____ Zipcode: _____ Telephone: _____

Date: _____ / _____ / 20 _____ Signature: _____

Riyadh 11141 Saudi Arabia
Please notify if postal address changes.



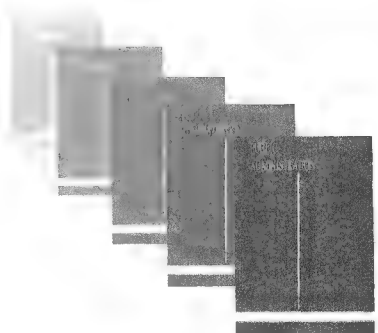
مركز البحوث

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية



Research Center

A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia



• ثمن العدد:

- في المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى: ١٠ ريال
- أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات.

• الاشتراكات السنوية:

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
♦ الأفراد: - في المملكة العربية السعودية. - في البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار. - في البلاد الأخرى.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً
♦ المؤسسات: - في المملكة العربية السعودية. - في البلاد الأخرى.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
	١٦ دولاراً	٣٠ دولاراً	٤٤ دولاراً	٧٠ دولاراً
	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
	٢٨ دولاراً	٥٠ دولاراً	٧٤ دولاراً	١٠٠ دولاراً

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك في الدورية إلى العنوان التالي:
 الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
 مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
 إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢

E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration.

• **Price Per Issue:**

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• **Subscriptions:**

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
* Individuals :				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
* Institutions :				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :

General Department for Printing and Publishing

P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.

* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542

E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

Difficulties Encountering and Hindering the Combating of Computer and Internet Crimes

Dr. Osama Ghanem Al-Obaidy (J.S.D)

This paper discusses computer and internet crimes, and the difficulties facing the Combating of these crimes.

Computer and Internet crimes affect the national economy and security of countries around the world. The rapid emergence of Computer Technologies and the exponential expansion of the internet have spawned a variety of new, technology-specific criminal behaviors.

Criminals can commit these crimes using computers connected to the internet without even having to leave their homes, and without leaving a trace or evidence leading to their arrest and prosecution. This paper deals with the difficulties and problems that face the successful combating of computer and internet crimes.

- This paper defines the computer and internet in the first part.
- The second part deals with some computer and internet crimes that are committed against persons.
- The third part discusses computer and internet crimes committed against property.
- The fourth and last part deals with difficulties encountered in combating computer and internet crimes, such as lack of detection, victim's reluctance to report incidents for fear of losing customer confidence, difficulties in gathering evidence of computer and internet crimes, and law enforcement's lack of experience in dealing with computer and internet crimes.

Abstract

The Public Sector Audit in Saudi Arabia: the Perceptions of the Auditors at the General Auditing Bureau

Dr. Ahmed A. Al-Qarni

This study aims to investigate the perceptions of the Saudi Arabia General Auditing Bureau's (GAB) auditors with respect to a number of issues related to GAB and the way it is conducting its work. To achieve this, a questionnaire was utilized using 21 statements covering four parts: GAB's role and responsibility, GAB's independence, GAB's report, and audit evidence. A total of 150 questionnaires were distributed, from which 106 were collected and usable, representing a response rate of 63 percent. The statistical analysis revealed, among other things, that (1) GAB's auditors showed a good understanding of GAB's role and responsibilities, (2) GAB's report should be available to the public, (3) the reason behind the ignorance of the public regarding the main role of GAB's responsibilities is that the report is not available to the public, and (4) the auditors face a pressure which prevents them from performing their job properly. Based on the findings of the study, some recommendations are provided.

Abstract

Analysis of Organizational and Personal Factors Affecting Self-Esteem in Work Settings

Mohammed A. Albakr (Ph. D.,)

Psychological health of the individual is an essential matter for organizational efficiency and effectiveness. With this in mind, this paper has two objectives: One is to assess and evaluate employee self-esteem. The second is to shed light on psychological and organizational factors that affect self-esteem in an organizational setting. The findings indicate that the distribution of self-esteem scores for the study sample are skewed toward having high self-esteem. Moreover, the research findings attest a model that included four main structural factors affecting employee's self-esteem; work autonomy, upward mobility, socioeconomic status and the duration of being in the current position. Thus, those variables are the most important to the employee's self-esteem. In the model, work autonomy appears to have a higher effect than the rest of the variables. Hence, the research findings are consistent with previous research on this subject.

CONTENTS	Page
• Analysis of Organizational and Personal Factors Affecting Self-Esteem in Work Settings.	
Mohammed A. Albakr (Ph. D.,)	1
• The Public Sector Audit in Saudi Arabia: the Perceptions of the Auditors at the General Auditing Bureau.	
Dr. Ahmed A. Al-Qarni	37
• Difficulties Encountering and Hindering the Combating of Computer and Internet Crimes.	
Dr. Osama Ghanem Al-Obaidy (J.S.D)	69
• A Critical Book Review: Statistical Process Control.	
Dr. Elsherbing Sh. Elsayd	115
• Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It.	
Michel Mc Guire Translated by: Prof. Abdulrahman A. Higan Revised by: Dr. M. Muneer S. AL-Asbahi	131

PUBLIC ADMINISTRATION

● Volume Forty Eight
● Issue Number 1

Editorial Board

SUPERVISOR GENERAL

Prof. Dr. Abdulrahman A. Higan
Acting Deputy Director General
for Research and Information
Tel. : 4778926

CHIEF EDITOR

Talal A. Al-Ahmadi
Director General of Research Center
Tel. : 4787572

MEMBERS

Dr. Abdulmohsen F. Al-luhaid
Dr. Fahad Khalaf Al-Badi
Dr. Abdullah M. Al-Wagdani
Dr. Reda Ebrahim Saleh
Dr. Ajlan M. Al-shehri
Dr. Mohammad G. Thniebat

EDITORIAL SECRETARY

Saud G. AL-Hajouj
Tel. : 4745087

*** Correspondence:**

Correspondence concerning editing should be addressed to:
Editor, *Public Administration*, Institute of Public
Administration, P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
The Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

© I. P. A. 0137 / 14

CONTENTS:

- Analysis of Organizational and Personal Factors Affecting Self-Esteem in Work Settings.

Mohammed A. Albakr (Ph. D.,)

- The Public Sector Audit in Saudi Arabia: the Perceptions of the Auditors at the General Auditing Bureau.

Dr. Ahmed A. Al-Qarni

- Difficulties Encountering and Hindering the Combating of Computer and Internet Crimes.

Dr. Osama Ghanem Al-Obaidy (J.S.D)

- A Critical Book Review: Statistical Process Control.

Dr. Elsherbing Sh. Elsayd

- Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It.

Michel Mc Guire

Translated by:

Prof. Abdulrahman A. Higan

Revised by:

Dr. M. Muneer S. AL-Asbahi

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- **Analysis of Organizational and Personal Factors Affecting Self-Esteem in Work Settings.**

Mohammed A. Albakr (Ph. D.,)

- **The Public Sector Audit in Saudi Arabia: the Perceptions of the Auditors at the General Auditing Bureau.**

Dr. Ahmed A. Al-Qarni

- **Difficulties Encountering and Hindering the Combating of Computer and Internet Crimes.**

Dr. Osama Ghanem Al-Obaidy (J.S.D)

- **A Critical Book Review: Statistical Process Control.**

Dr. Elsherbing Sh. Elsayd

- **Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It.**

Michel Mc Guire

Translated by:

Prof. Abdulrahman A. Higan

Revised by:

Dr. M. Muneer S. AL-Asbahi

● Volume Forty Eight ● Number 1 ● Muharram 1429 ● Jan. 2007